

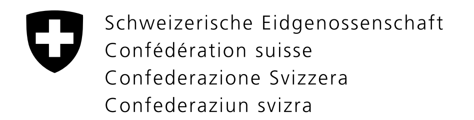
Armée suisse

Règlement 52.054 f

Commandement et organisation des états-majors de l'armée

(COEM XXI)

Valable dès le 01.01.2004



Armée suisse

Règlement 52.054 f

Commandement et organisation des états-majors de l'armée

(COEM XXI)

Valable dès le 01.01.2004

Distribution

Exemplaires personnels
- Of gén
- Of EMG
- Officiers de carrière (à l’exclusion des of EMG)
- Officiers supérieurs de l’Etat-major de l’armée (à l’exclusion des of EMG)
- Officiers supérieurs du niveau br, rég ter, FOAP (à l’exclusion des of EMG)
- Officiers supérieurs des C trp (à l’exclusion des of EMG)

Exemplaires de l’administration
- Etats-majors, groupes et offices fédéraux du DDPS, à l’exclusion du secteur départemental de la Défense
- EM CdA (10)
- CEMIO (10)
- EM planif A (20)
- EM cond A (50)
- FSCA (50) [Cdmt FSCA (5), Cdmt EC (10), Cdmt EEMG (10), Cdmt ACAMIL (10), Cdmt ESCA (5), Cdmt CET (10)]
- FT (20)
- FA (20)
- BLA (20)
- Bureaux br (10) / rég ter (10) / FOAP (10)
- OFPP (10)
- Départements représentés dans l’organe de direction pour la sécurité [DFAE, DFJP (chacun 10)]

Entrée en vigueur

Règlement 52.054 f

Commandement et organisation des états-majors de l'armée

du 01.01.2004

édicté en vertu de l’art. 10 de l’ordonnance du 07.03.2003 sur l'organisation du Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports (Org-DDPS).

Le présent règlement entre en vigueur le 01.01.2004.

Il abroge à la même date toutes les dispositions contraires, en particulier Règlement COEM 95 «Commandement et organisation des états-majors», valable dès le 01.01.1995

Le chef de l'armée

Table des matières

Répertoire des appendices

Répertoire des illustrations

Page

1 Généralités

1.1 Buts

1 Les règlements de conduite de l'armée comprennent

- la conduite opérative (COp XXI),
- la conduite tactique (CT XXI),
- le commandement et l'organisation des états-majors (COEM XXI),
- la terminologie des règlements de conduite de l'armée,

et forment ***un*** système.

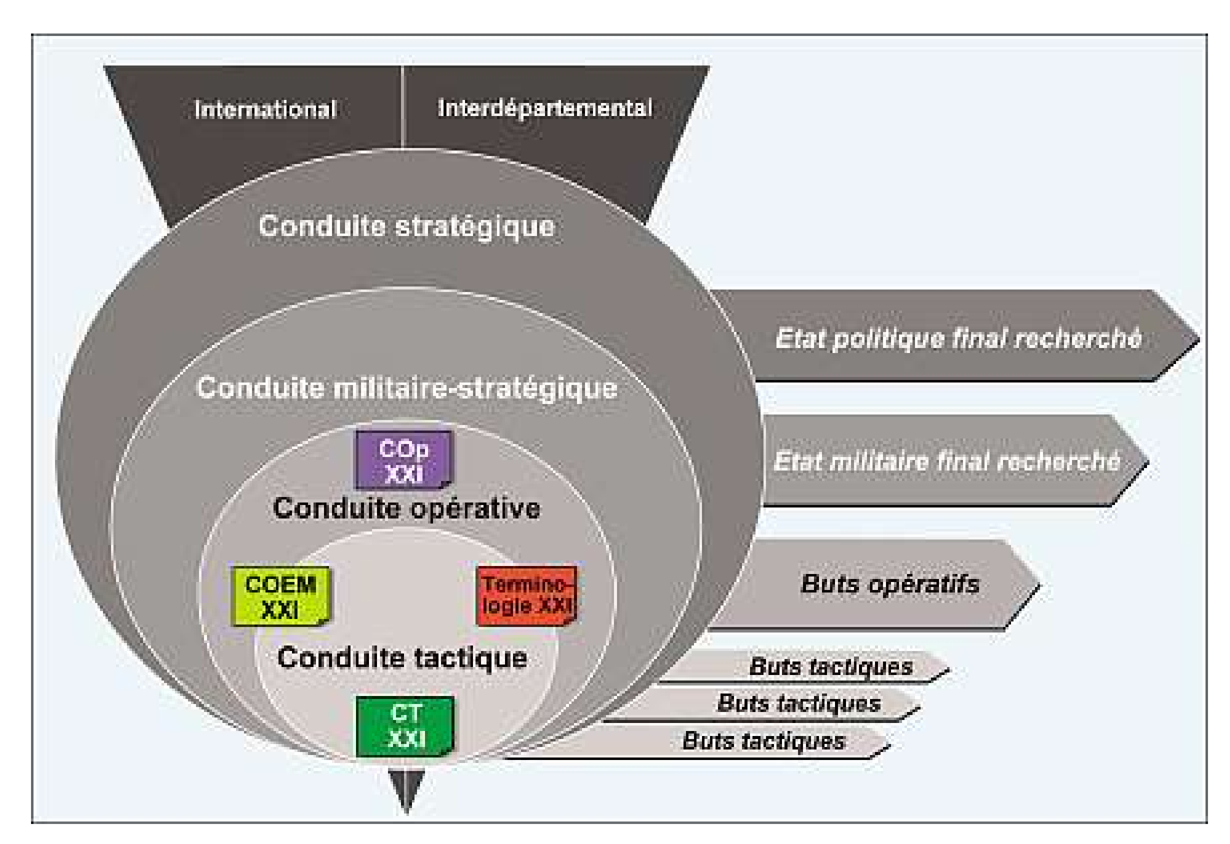


Figure 1 : Hiérarchie des règlements de conduite de l'armée

2 Ces règlements contiennent des principes, donnent des directives et servent de ligne directrice à la conduite opérative et tactique. Il a été renoncé volontairement aux thèmes spécifiques. Ceux-ci seront traités dans des règlements particuliers. Les subordonnés directs du chef de l'Armée édictent, en conformité avec les règlements de conduite précités, des prescriptions qui règlent leurs procédures de planification, de conduite et d'engagement spécifiques.

3 Le règlement «Conduite opérative XXI» contient les principes pour la planification et l'exécution des opérations de l'armée ou de parties de cette dernière. Il définit les liens entre les directives resp. conditions-cadres politiques et militaires-stratégiques supérieures et les autres règlements de conduite à l'échelon de l'armée et revêt donc une fonction charnière. Il sert à la compréhension globale de l'engagement des Forces militaires dans le cadre national et multinational. Il s'adresse aux commandants des échelons supérieur et moyen de la conduite (voir figure 2).

4 Le règlement «Conduite tactique XXI» décrit le combat interarmes resp. l’engagement des moyens combinés. Il constitue la base pour l’engagement des niveaux de commandement brigade, resp. région territoriale jusqu’à l’unité ainsi que pour l’engagement des modules axés sur l’engagement. Il s’adresse à tous les officiers de l’armée.

5 Le règlement «Commandement et organisation des états-majors de l'armée XXI» décrit les principes, les processus, l’organisation et les installations de la conduite. Il est valable à tous les échelons de conduite. Dans ce règlement, les principes et les processus de conduite éprouvés ont été repris et, le cas échéant, de nouvelles connaissances ont été assimilées. Il s’adresse prioritairement aux commandants ainsi qu’aux membres des états-majors des corps de troupe et de l'échelon moyen de la conduite (voir figure 2). La totalité du domaine des cahiers des charges sera traité dans une appendice spéciale du présent règlement.

1.2 Cadre

6 L’armée XXI permet l’exécution indépendante d’opérations de sauvegarde des conditions d’existence, d’opérations préventives et dynamiques de sûreté sectorielle et d’opérations de promotion de la paix. Les opérations de sauvegarde des conditions d’existence représenteront, vraisemblablement, le défi primordial de l’armée durant la période de validité du présent règlement.

7 L’exécution d’opérations de défense couronnées de succès requiert l’activation de la réserve et le déclenchement à temps d’un processus de montée en puissance qui couvre plusieurs années. Des mesures de coopérations ciblées et concomitantes doivent être entreprises.

1.3 Révision périodique

8 Dans un environnement en mutation constante, l’armée doit être en mesure d’apporter une contribution importante à la sécurité de la Suisse, à la protection de sa population et à la stabilité de son environnement stratégique. Cela nécessite une évolution permanente dans les domaines de la doctrine, des structures, de l’instruction, de la technologie, de l’équipement, tout en tenant compte des conditions-cadres prévalant (finances et personnels). La révision périodique des règlements COp XXI, CT XXI et COEM XXI doit être perçue comme une partie de l’évolution doctrinale.

9 Dans cette édition, les règlements de conduite de l’armée ont une validité prévue d’environ 5 à 10 ans.

2 Principes de la conduite

2.1 Introduction

10 Le large éventail des engagements de l'armée ainsi que la mise en œuvre de moyens complexes et mobiles opérant dans de vastes espaces requièrent une conduite d'ensemble, efficace à tous les niveaux.

11 Malgré tous les moyens techniques modernes, l'homme demeure le facteur décisif au combat. La conduite doit en tenir compte. L'incertitude, la pression du temps, les états psychique et physique de la troupe engagée sont des facteurs déterminants dans le cadre desquels les activités de conduite sont menées.

12 Les commandants devront prendre des décisions sans connaissances établies de l'ensemble de la situation. La conduite de la guerre électronique, la vulnérabilité des moyens de conduite et des communications ainsi que le déroulement rapide des actions modernes imposent de l'initiative et de l'indépendance aux commandants de tous les niveaux.

13 Une conduite par objectifs requiert une unité de réflexion et d'action ainsi que des capacités de jugement et d'initiative à tous les niveaux. Elle se fonde notamment sur des principes de conduite identiques ainsi que sur une instruction militaire uniforme et une terminologie commune.

2.2 Buts de la conduite

14 La conduite consiste à recourir à la force de manière coordonnée dans l'espace et dans le temps en vue d'accomplir la mission impartie. Elle comprend tous les processus et moyens techniques pour produire les effets recherchés.

15 Même avec des moyens réduits sur les plans quantitatif et qualitatif, une situation peut être maîtrisée grâce à une conduite habile.

2.3 Structure de la conduite militaire

16 Les missions de la conduite militaire sont attribuées aux **échelons de conduite** militaire-stratégique, opératif et tactique.

17 Il importe de distinguer les **échelons de conduite** des **niveaux de commandement** hiérarchiques, tant en matière de terminologie qu'en substance. Les missions conceptuelles sont attribuées aux échelons de conduite, les Forces sont subordonnées organiquement aux niveaux de commandement.

2.3.1 Niveaux de commandement

18 Dans l'armée on distingue les niveaux de commandement suivants :

- conduite suprême,
- conduite supérieure,
- conduite moyenne,
- conduite inférieure.

2.3.2 Échelons de conduite

19 Le passage entre les échelons de conduite peut varier selon le type d'opération et la situation. La figure suivante correspond à une configuration de base.

20 Certaines missions, capacités nécessaires, certains genres de moyens et leur dimension peuvent différer en fonction de la mission ; cela vaut aussi pour le pouvoir d'ordonner et les rapports de subordination. L'articulation et l'organisation des processus et, partant, l'attribution de missions et de compétences à des états-majors et des formations doivent être décidées en fonction de la situation.

Echelons de conduite	Niveaux de commandement	Tâches
Conduite stratégique	• Assemblée fédérale • Conseil fédéral	Buts de la politique de l'Etat (Constitution fédérale) Intérêts nationaux Politique de sécurité
Conduite militaire-stratégique	Conduite suprême • Chef de l'Armée / Cdt en chef de l'Armée	Détermination des objectifs militaires-stratégiques ainsi que des ressources nécessaires à cet effet
Conduite opérative	Conduite supérieure • Chef EM cond A • Cdt FT et FA; Chef BLA	Transposition des buts militaires-stratégiques en planifications opératives resp. en opérations
Conduite tactique	Conduite moyenne • Cdt fo eng (rég ter / br) Conduite inférieure • Cdt fo eng (bat / gr) • Cdt unité	Conduite de l'engagement des moyens combinés resp. du combat interarmes

Figure 2 : Structure de conduite et tâches

Conduite militaire-stratégique

21 Cet échelon harmonise l'engagement de toutes les Forces et de tous les moyens militaires et l'oriente par rapport au concept politique global, de manière à atteindre les objectifs de la conduite politique.

Conduite opérative

22 La conduite opérative se situe entre la conduite militaire-stratégique et la conduite tactique. Elle agit essentiellement de **manière interforces** et comprend l'ensemble des opérations de formations militaires en vue d'atteindre des objectifs militaires-stratégiques.

23 C'est elle qui transforme les intentions politiques et les lignes de conduite militaires-stratégiques en directives ou missions à l'attention de la conduite subordonnée. Elle définit des objectifs, développe des variantes d'actions, les résume sous forme de concepts et plans et coordonne l'ensemble des mesures qui y sont liées.

Conduite tactique

24 C'est à l'échelon de la **conduite tactique** que l'on transforme les lignes de conduite, directives et ordres de la conduite opérative en plans et ordres pour l'engagement tactique. L'échelon de conduite tactique mène le combat interarmes, respectivement l'engagement des moyens combinés, de manière à atteindre les objectifs ordonnés.

2.4 La conduite par objectifs

2.4.1 Principes de la conduite par objectifs

25 La conduite par objectifs est un procédé de commandement par lequel le subordonné reçoit un maximum de liberté de manœuvre pour remplir sa mission dans le cadre de l’intention du commandant supérieur.

26 Les missions aux subordonnés fixent les objectifs qu’il s’agit d’atteindre. Leurs restrictions sont uniquement celles qui sont nécessaires à la coordination des moyens. Les moyens subordonnés, l’appui accordé et les compétences déléguées doivent permettre de remplir la mission.

2.4.2 Dérogation à la mission

27 L’intention du commandant supérieur et la mission qu’il donne sont le point de départ de la réflexion et de l’action de chaque commandant.

28 On ne peut déroger à la mission reçue que lorsque :

- la situation s’est fondamentalement modifiée,
- il est irresponsable d’attendre et
- le supérieur ne peut pas être atteint.

Dans ce cas, il faut agir constamment dans le sens de l’intention du commandant supérieur. Celui qui déroge à sa mission doit en rendre compte dès que possible

2.4.3 Intégration des commandants subordonnés et des instances de commandement supérieures dans la prise de décision

29 Lorsque la situation le permet, les commandants subordonnés doivent être associés à l’appréciation de la situation. Ce sont eux qui fournissent les éléments les plus sûrs sur l’état et les capacités des moyens propres.

30 L’intégration des subordonnés renforce leur compréhension de l’ensemble de l’opération et de leur propre tâche ainsi que leur volonté d’atteindre l’objectif commun.

31 Lors de l’élaboration d’un produit de conduite, il ne faut pas tenir compte uniquement des subordonnés directs. Le commandant formule l’intention et en fait élaborer les conséquences par son état-major. *In fine*, il s’agit de transposer l’intention de l’échelon de commandement supérieur et de tenir compte des conséquences pour les deux échelons de commandement subordonnés (voir figure 3). Ce procédé permet de renforcer la continuité de la conduite dans le sens voulu par le commandant supérieur.

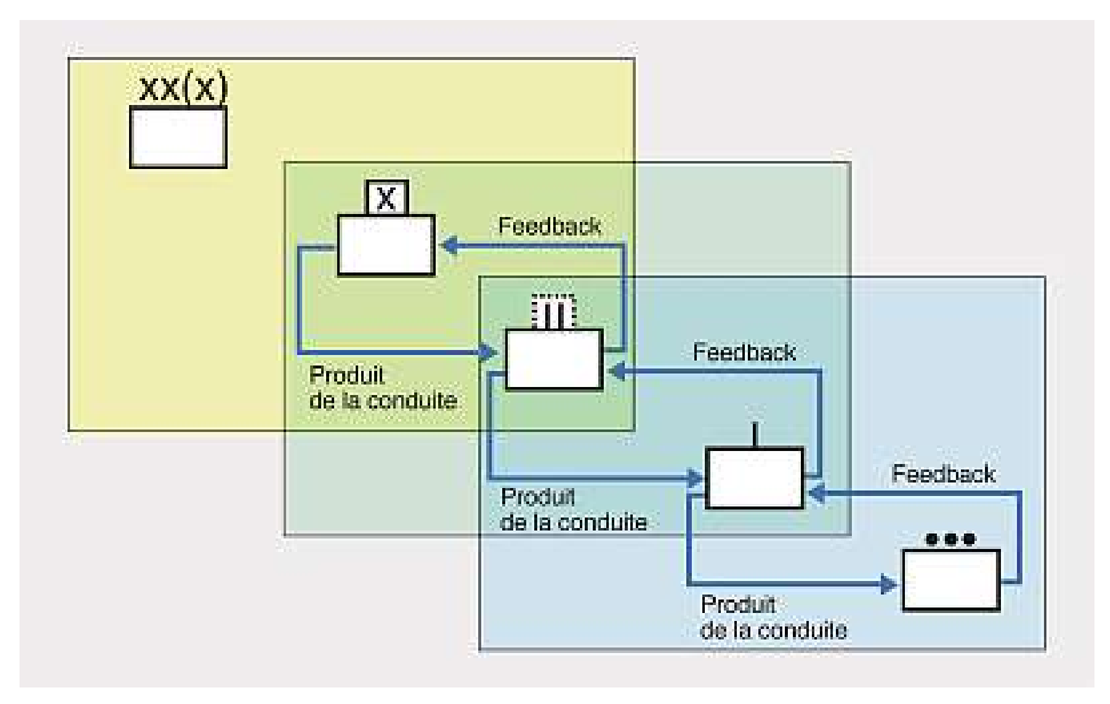


Figure 3 : Continuité de la conduite (à l'exemple du bataillon)

2.4.4 Aspects rationnels et intuitifs de la conduite

32 En tant que décideur, le commandant doit se déterminer sur la base de réflexions aussi bien rationnelles qu'intuitives.

33 Conscient que l'intuition repose largement sur une connaissance approfondie de la matière et une longue pratique de la décision ainsi que sur le savoir et l'expérience, le commandant prend en compte les points suivants :

- la part de la raison dans la décision est d'autant plus importante que l'échelon de conduite est élevé, la tâche est complexe et l'incertitude est grande. L'aspect rationnel est également de grande importance lorsque les missions sont de nature nouvelle ou lorsque le temps disponible pour décider est long ;
- la part de l'intuition s'accroît lorsque le temps presse, aux niveaux de commandement inférieurs et avec l'expérience ;
- plus la charge émotionnelle pesant sur le décideur est lourde, plus la décision doit être prise de façon rationnelle.

3 Processus de conduite

34 Les trois premiers chapitres servent à une meilleure compréhension des processus de conduite décrits ci-après et proviennent partiellement de la COp XXI.

3.1 Facteurs de la conduite opérative

35 La conduite opérative consiste en la capacité de coordonner le recours à la force dans le temps et dans l'espace. La **force, l'espace et le temps** constituent à cet effet les **facteurs classiques de la conduite opérative**. Le facteur **information** s'y est joint récemment et dans une proportion croissante. Ces quatre facteurs sont en étroite interdépendance. Si l'un d'eux est modifié, les autres doivent faire l'objet d'une nouvelle appréciation.

36 La conduite de toute action est une tâche complexe. Par l'analyse des différents facteurs de la conduite opérative, on dégage les servitudes et la liberté d'action respectives des options adverses et propres.

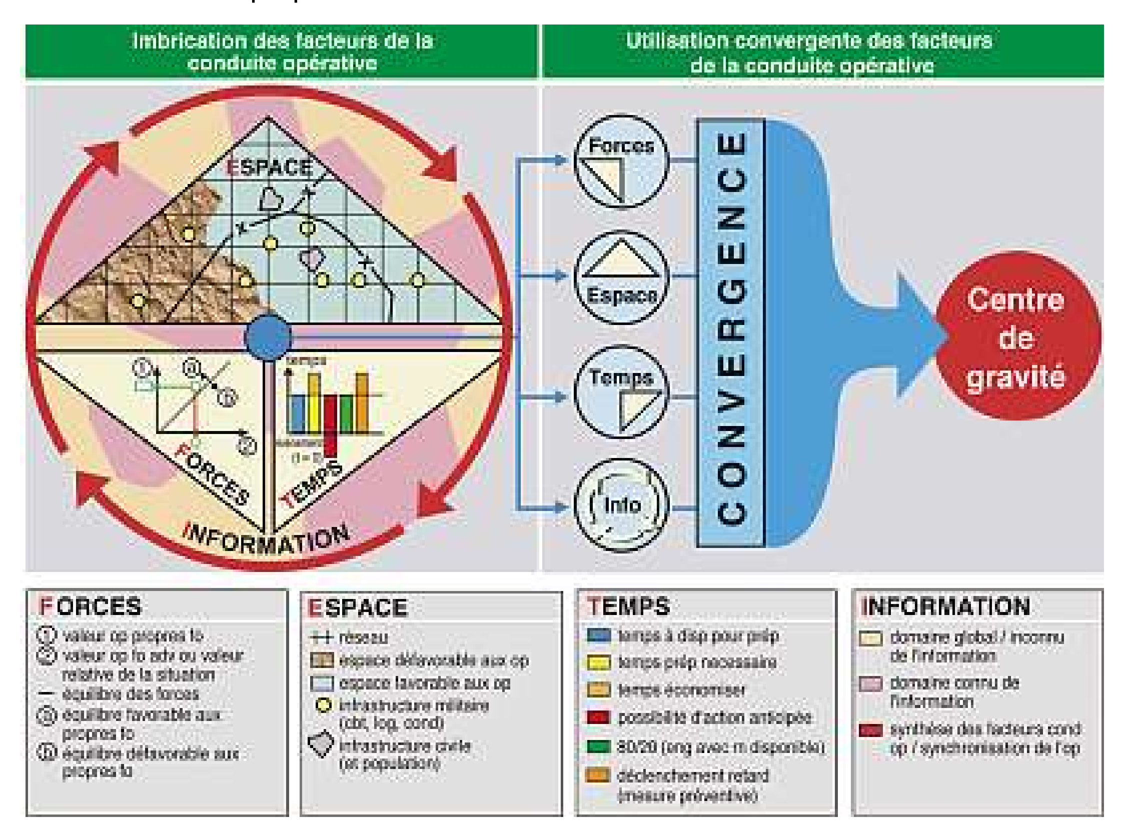


Figure 4 : Utilisation convergente des facteurs de la conduite opérative

3.1.1 La force

37 La force constitue la condition indispensable à l'action militaire. La nature, le volume, la disponibilité dans le temps et dans l'espace ainsi que l'adéquation spécifique de la force influencent les possibilités d'atteindre un objectif. Le potentiel des moyens est fortement influencé par l'instruction, la conduite, le moral, l'organisation, la capacité à acquérir, à traiter et à diffuser l'information, ainsi que par l'aide au commandement. La mobilité et l'endurance des moyens sont déterminées de manière prépondérante par l'appui à l'engagement.

38 La concentration des forces à un endroit décisif visant à acquérir la supériorité est un principe opératif essentiel. Lorsqu'on dispose d'un volume de forces réduit, les risques suivants y sont liés :

- manque de cohésion opérative,
- absence de protection des flancs,
- fixation précoce de moyens (faibles réserves, capacité limitée pour égaliser d'éventuelles pertes),
- absence d'une décision rapide dans l'action.

39 L'application de la force présuppose que l'on recherche l'adversaire, qu'on le fixe et qu'on le prive de sa liberté d'action afin de le battre resp. de le neutraliser. Elle est caractérisée par le principe de la concentration des forces et requiert, outre la prise en compte des facteurs humains (moral, motivation, commandement), la coordination du choc, du feu, de la manœuvre et de la protection.

40 Le **choc**, élément fondamental et primaire du combat, vise à paralyser la volonté de résister. Alors que la manœuvre, la mobilité et le feu, combinés à la surprise, préparent la décision, c'est toujours le choc qui l'emporte.

41 Le **feu** prolonge l'effet du choc et le provoque à distance. L'expression «feu» ne doit pas être comprise en termes restrictifs ; les ondes électro-magnétiques peuvent susciter un effet semblable.

42 Le feu n'est pas exclusivement un élément d'appui pourvu d'effets d'usure ; au contraire, il détermine la forme et le déroulement des opérations de manière prépondérante. La possibilité de combattre plusieurs objectifs de manière simultanée et avec précision souligne ce fait. Outre sa puissance destructive matérielle, le feu déploie des effets psychologiques considérables.

43 La **manœuvre** est un **mouvement** dans l'espace physique ou virtuel ayant pour but de prendre l'initiative pour agir contre les centres de gravité resp. les points décisifs adverses et d'y porter les effets de ses propres forces. La capacité à manœuvrer augmente l'insécurité de l'adversaire et crée la surprise. Des formations d'engagement disposant d'une autonomie logistique élevée sont la condition préalable d'une manœuvre couronnée de succès.

44 La **protection** a pour but de soustraire les propres moyens aux effets de l'application de la force adverse. Elle obéit au principe de l'économie des moyens ainsi qu'au principe de la minimisation des pertes et augmente donc la propre liberté d'action.

45 Dans ce domaine, les Forces aériennes revêtent une importance stratégique.

46 La prolifération des moyens de destruction massive, le risque de la terreur ABC qui en découle ainsi que de nouveaux dangers liés à la conduite de la guerre de l'information requièrent une protection accrue, d'autant que ces menaces sont susceptibles d'être utilisées par des adversaires tant forts que faibles.

3.1.2 L’espace

47 L’espace constitue le cadre dans lequel la force est appliquée. Dans l’optique opérative, la sphère d’opérations ne se limite pas au secteur d’engagement proprement dit ; elle comprend également l’ensemble de l’espace de bataille (international : Battlespace) utilisé pour des mesures et des actions militaires (recherche de renseignements, déploiement, appui logistique, aide au commandement, appui à l’engagement, services arrières). La sphère d’opérations au sens large du terme comprend :

- **l’environnement** qui se compose de la population, des infrastructures, des frontières politiques ainsi que des dimensions culturelles, ethniques et sociales,
- **l’espace géographique** avec ses éléments topographiques (types de terrains, hydrographie, limites imposées par la nature),
- **l’espace aérien**, champ d’action des Forces aériennes,
- **l’espace électromagnétique** dans lequel opèrent tous les appareils qui fonctionnent ou combattent dans le spectre électromagnétique,
- **l’espace exoatmosphérique**, champ d’action pour des plates-formes particulières permettant, par exemple, l’alerte avancée, la navigation de précision et la télécommunication globale,
- **la sphère de l’information** dans laquelle circulent les informations.

3.1.3 Le temps

48 Il s’agit de choisir le moment du déclenchement d’une action de telle manière à ce que les propres capacités soient mises en valeur de manière optimale et que celles de l’adversaire soient réduites au maximum. La surprise est un moyen pour y parvenir.

49 Selon la situation, l’engagement des moyens s’effectue selon les priorités suivantes :

- **priorités militaires** (en cas de menace principalement militaire) ;
- **priorités sécuritaires** (en cas de menace sur la sécurité intérieure, en coopération avec les autorités civiles dans le cadre d’opérations de sauvegarde des conditions d’existence) ;
- **priorités humanitaires** (en cas de menace sur l’existence et les valeurs essentielles d’une population, en coopération avec des organisations internationales ou non gouvernementales dans le cadre d’opérations de promotion de la paix) ;
- **priorités dans le domaine des catastrophes naturelles** (en cas de demande de moyens militaires pour des engagements d’aide en cas de catastrophe en Suisse et à l’étranger).

50 Des idées claires concernant le rythme (international : tempo) auquel sera soumise une opération doivent être à la base de toute planification. Le rythme signifie davantage que la seule rapidité du mouvement. Le rythme amplifie les possibilités d’agir par surprise, peut contribuer à compenser l’infériorité des moyens et décuple les effets de l’initiative et de la liberté d’action.

3.1.4 L'information

51 La disponibilité des informations et leur exploitation sans délai deviennent des facteurs décisifs pour le succès. Des systèmes d'exploration et de conduite de l'information performants ainsi que la connexion en réseau des systèmes et des senseurs appuient ce processus (cycle «détection – transmission – décision – déclenchement»).

52 L'information est un facteur central des processus de décision (conception, planification et conduite) à tous les niveaux du commandement. Une application efficace de la force dans le temps et dans l'espace vise à obtenir la supériorité de l'information afin que puissent être évaluées la situation des propres troupes, celle des moyens adverses et l'état du milieu.

53 Dans le cadre du processus de recherche de décision, il s'agit de rechercher les informations nécessaires (dimension technologique), de les préparer en vue de la prise de décision conformément à la situation (dimension substantielle) et finalement, de diffuser à temps la décision aux subordonnés.

54 Le traitement de l'information transforme des données (informations) en renseignements (savoir). La technologie moderne de l'information met à disposition des utilisateurs de tous les niveaux de commandement des renseignements précis et de manière pratiquement simultanée. Ces derniers permettent de comparer le déroulement planifié de l'opération avec son cours réel et, au besoin, d'y apporter des mesures de correction. Un flux de données trop volumineux et non maîtrisé peut toutefois causer des frictions supplémentaires.

55 L'acquisition, l'attribution, l'évaluation et la fusion des informations en un savoir assuré représentent un processus permanent. La qualité et la mise à disposition en temps utile de ce savoir (faits) déterminent la valeur de l'appréciation de la situation et les décisions qui en découlent.

56 Les opérations d'information sont relativement peu onéreuses et servent à contrôler la sphère d'informations. En tant que nouveau champ d'action, elles peuvent être conduites bien avant toute action de combat ou revêtir un caractère indépendant.

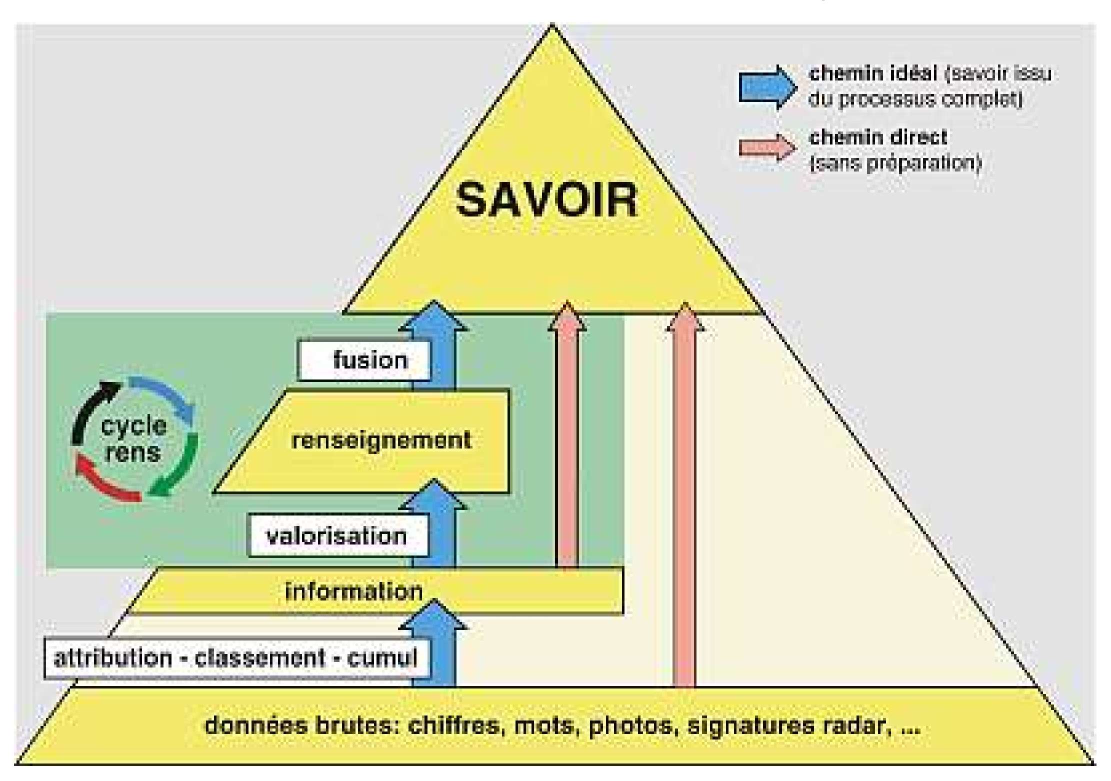


Figure 5 : Pyramide du savoir

3.2 Illustration systémique de la conduite

Figure 6 : Représentation fonctionnelle du processus de décision

57 Le **processus de décision** comprend toutes les activités de recherche, la préparation (prise de décision incluse), l'exploitation et la diffusion d'informations en vue d'atteindre un objectif fixé.

58 On distingue les sous-processus suivants :

Réception

Toutes les informations et tous les renseignements qui proviennent des propres moyens de recherche ou du renseignement intégré ainsi que les ordres et les servitudes de l'échelon de commandement supérieur sont, après avoir fait l'objet d'un triage, introduits dans le processus décisionnel.

Fusion

A la fin de la phase d'exploitation et de vérification (cycle SR) et de la fusion, les informations (nouvellement obtenues ou déjà stockées) sont transformées en renseignement ou en savoir. Elles sont utilisables pour l'élaboration de la décision en raison de leur haut degré de fiabilité.

Lorsque l'information disponible est jugée comme insuffisante, des ordres d'acquisition complémentaires doivent être formulés à l'adresse des organes de recherche (demandes de renseignement).

Il se peut que les informations, les renseignements ou le savoir ne soient pas d'utilité immédiate. Dans ce cas, ils sont mis en mémoire dans une banque de données pour un emploi ultérieur ou tenus à disposition des niveaux de commandement subordonnés pour lesquels ils peuvent s'avérer utiles (principe du besoin selon la situation).

Décision

Dans le cadre de l'appréciation de la situation, il s'agit :

- de retenir la situation actuelle resp. l'état acquis (situation effective),
- de déterminer l'état final militaire recherché resp. l'état à obtenir (situation réglementaire),
- de dégager le besoin d'agir resp. la différence entre l'état final recherché et la situation actuelle retenue.

Pour la détermination de la situation effective, il convient de tenir compte de tous les renseignements disponibles ainsi que des servitudes des instances de commandement supérieures, des dispositions légales ou du propre niveau de commandement (p. ex. disponibilité des moyens).

Le besoin d'agir peut varier tant au cours de la planification qu'au cours de l'action. Cela implique la nécessité d'adapter les plans d'engagement resp. d'opération, de déclencher une planification prévisionnelle ou, le cas échéant, même d'interrompre une action.

En outre, il s'agit d'élaborer différentes variantes d'action (penser en variantes) et de prendre une décision (de base) en sélectionnant une variante.

Exécution

Le niveau de commandement subordonné exécute l'ordre reçu et produit un effet qui crée une nouvelle situation. Ce nouvel état est mesuré et, par la suite, réintroduit dans le début du processus (réception).

Chaque niveau de commandement poursuit le même processus général de conduite. L'ordre de l'échelon supérieur induit, à un niveau de commandement donné, le déclenchement d'un processus décisionnel.

3.3 Bases de la planification des opérations

3.3.1 Engagement interforces (international : Joint)

59 Les engagements interforces focalisent l'emploi de la force pour atteindre *un* objectif commun. La condition pour une planification et une conduite de l'action couronnées de succès est la connaissance approfondie des particularités des Forces et de leurs domaines transversaux.

60 L'engagement interforces de moyens militaires requiert, outre des conditions matérielles, des mesures sur le plan de l'organisation et du personnel afin de pouvoir créer un tout à partir d'éléments complémentaires.

61 Il faut pouvoir disposer d'une organisation de conduite qui soit capable de configurer et d'harmoniser les Forces selon leurs capacités et leurs fonctions en vue de l'engagement, de manière à créer les conditions favorables à une coopération souple et efficace.

3.3.2 Coopération avec des Forces armées étrangères (international : Combined)

62 Une nécessité politico-militaire est à la base de toute coopération avec des Forces armées étrangères. Un acte politique du Conseil fédéral en constitue la condition. Une coopération avec l'étranger est donc un moyen pour atteindre des buts de la politique de sécurité.

63 Une décision de coopération multinationale augmente les options d'action, peut améliorer le rapport coût-utilité et compenser des faiblesses militaires propres ; elle permet, selon la situation, d'atteindre des buts politiques par des opérations militaires.

64 Dans le cadre d’une coopération multinationale, tous les échelons de conduite maintiennent leur responsabilité à l’égard des propres forces engagées.

65 La participation à des opérations multinationales présuppose l’interopérabilité à l’échelon opératif et, partiellement, à l’échelon tactique. L’interopérabilité revêt une importance particulière dans les domaines suivants : terminologie, procédés de planification, de conduite et d’engagement ainsi que la compatibilité des moyens de conduite.

66 Une coopération sur mesure en matière d’instruction avec d’autres Forces armées est indispensable pour la constitution de compétences-clé dans le domaine de la conduite d’opérations de défense.

3.3.3 Coopération civile-militaire

A l’intérieur du pays

67 L’action militaire doit s’inscrire dans le cadre de directives politiques et sous la responsabilité des autorités civiles. Elle doit tenir compte des besoins de la société et de la vulnérabilité des bases existentielles.

68 Le commandement de l’armée procède à l’harmonisation nécessaire avec les autres instruments de la politique de sécurité et, ce faisant, accorde l’attention nécessaire aux questions juridiques.

69 La conduite opérative détermine le cadre militaire pour la coopération civile-militaire sur la base des objectifs, des conditions-cadres et des directives politiques et militaires-stratégiques. Par la force des choses, la marge de manœuvre militaire est plus étroite pour les opérations de sauvegarde des conditions d’existence que pour les opérations de sûreté sectorielles ou de défense.

70 Les régions territoriales sont responsables de l’harmonisation au niveau cantonal. A l'interface avec les autorités cantonales, elles garantissent le flux des informations dans les délais et conformes à la situation ainsi que la coordination indispensable. Face aux militaires, elles représentent les intérêts civils ; face aux civils, elles représentent les intérêts militaires.

71 La réalisation simultanée de tâches civiles et de tâches militaires dans un secteur exige la clarté dans l’établissement des compétences et des responsabilités. Les règles d’engagement et de comportement (Rules of Engagement, ROE) sont un moyen auxiliaire indispensable à cet effet.

A l’étranger (international : CIMIC)

72 Dans le cadre des opérations de promotion de la paix et de l’aide humanitaire, la coopération civile-militaire doit être à même de satisfaire des exigences diverses. La prestation est fournie en coopération avec des instances et organisations nationales et internationales.

73 La réglementation de base pour la coopération civile-militaire s’effectue au niveau international (ONU, OSCE, UE).

3.3.4 Etat final militaire recherché

74 Les directives politiques décrivent les conditions-cadres dont il faut tenir compte. Celles-ci se composent de différents aspects :

- aspects économiques,
- aspects sociaux,
- aspects relevant de la politique intérieure et extérieure,
- aspects militaires,

- aspects de la sécurité publique,
- aspects institutionnels,
- aspects juridiques.

75 L'état militaire final recherché est dérivé des directives politiques ; il définit la situation qui doit régner au terme d'une opération donnée. L'harmonisation avec les autorités politiques revêt une importance décisive.

76 L'imbrication des actions tactiques, opératives et stratégiques tend à mélanger les différents modes opératoires. La distinction classique entre les termes **d'opération** (échelon opératif) et **d'engagement** (échelon tactique) perd de sa pertinence, puisque l'action d'un échelon de conduite peut engendrer des effets sur toutes les autres actions. En général, le COEM utilise le terme générique **d'action militaire**.

3.3.5 Centres de gravité (international : Centers of Gravity – COGs)

77 On désigne par centres de gravité tous les éléments qui déterminent nos propres capacités décisives resp. les capacités décisives adverses (sources de la liberté d'action, valeur opérationnelle, moral, volonté de vaincre, endurance) et dont dépend l'ensemble. Le centre de gravité est de nature matérielle ou immatérielle et revêt une dimension stratégique et opérative.

78 Pour définir les centres de gravité, il est indispensable de considérer aussi bien l'adversaire que nous-même en tant que système global. L'atteinte du centre de gravité stratégique d'un adversaire peut causer son effondrement et l'obliger à négocier. En principe, l'élimination du centre de gravité adverse a pour conséquence sa défaite militaire.

79 La conduite militaire-stratégique identifie nos propres centres de gravité et ceux de l'adversaire sur la base des buts politiques visés et des conditions-cadres, en prenant en considération les potentiels de l'adversaire et les nôtres. Par la suite, l'échelon de conduite opératif évalue les centres de gravité retenus et, le cas échéant, en déduit des points décisifs.

80 Pour atteindre l'état final militaire recherché, il faut :

- que le centre de gravité adverse soit décelé et ensuite détruit, neutralisé ou qu'il soit au minimum contrôlé,
- que nos propres centres de gravité soient protégés des effets de l'adversaire.

81 Exemples de centres de gravité :

- des éléments immatériels : cohésion nationale, symboles nationaux, confiance à l'égard des autorités,
- des éléments-clé de l'Etat ou infrastructures d'importance nationale : centres de décisions politique ou militaire, réseaux de voies de communication ou systèmes de distribution d'énergie, d'information et de télécommunication,
- des éléments choisis parmi le potentiel adverse : p. ex. armes de destruction massive et à longue portée, moyens de guerre aérienne, réserves opératives.

82 Les centres de gravité peuvent changer en fonction du déroulement de l'opération et du développement de la situation. Une révision permanente est nécessaire.

3.3.6 Points décisifs

83 On désigne comme points décisifs les forces et faiblesses, adverses ou propres, qui rendent possible l'accès aux centres de gravité adverses ou propres.

84 Il s'agit essentiellement de domaines matériels d'importance vitale pour la conduite de l'action.

85 Dans le cadre de l'analyse et de l'évaluation de tous les points décisifs, on détermine ceux qui favorisent le succès de la conduite des opérations. Ces points décisifs choisis sont définis en tant qu'objectifs opératifs ou tactiques resp. en tant qu'objectifs intermédiaires et déterminent l'enchaînement des phases d'une opération. En fonction de la situation, ils doivent être protégés, contrôlés, éliminés ou neutralisés. Le développement dynamique de la situation exige un contrôle régulier des points décisifs retenus au sein de notre propre système et de celui de l'adversaire. Le fait de prendre influence à temps sur les points décisifs adverses peut également contribuer à protéger nos centres de gravité.

86 Exemples de points décisifs :

- des stations radar militaires et des aérodromes, des senseurs,
- des vecteurs importants du réseau de transport et de distribution d'énergie,
- des formations particulières,
- des installations de conduite,
- des installations logistiques.

3.3.7 Points névralgiques

87 Les points névralgiques sont des éléments matériels ou immatériels qui contribuent à maîtriser des points décisifs ou des centres de gravité ; toutefois ils ne suffisent pas pour emporter la décision.

3.3.8 Lignes d'opérations

88 Les lignes d'opérations définissent la direction de l'emploi de la force dans l'espace et dans le temps. Elles relient de façon logique les différents points décisifs aux centres de gravité et permettent au commandant de coordonner de manière optimale l'effet de tous ses moyens sur l'objectif commun. Les lignes d'opérations déterminent à grands traits le mode opératoire de nos propres forces depuis la base d'opérations jusqu'à la réalisation du but opératif.

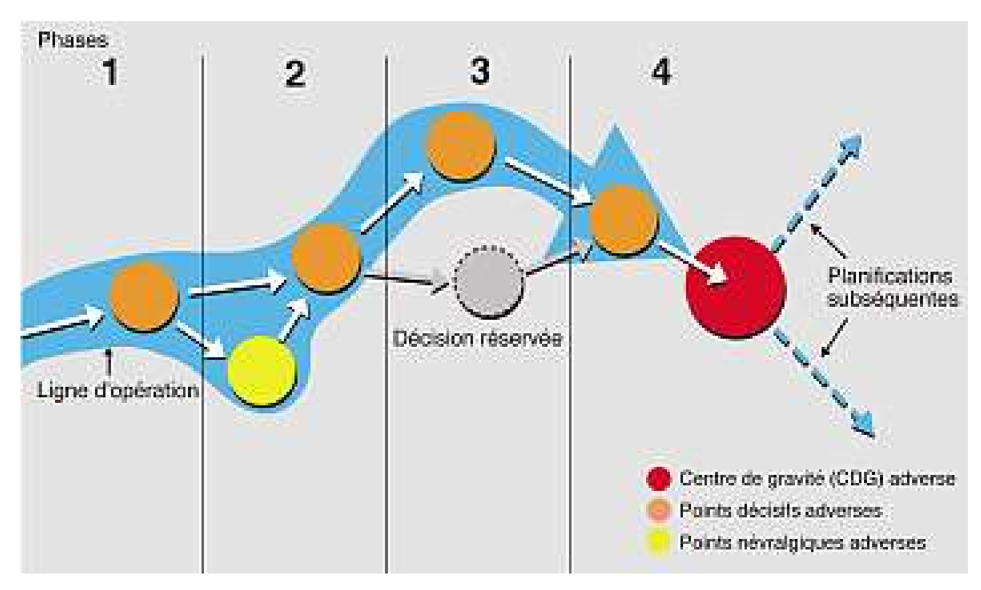


Figure 7 : Lignes d'opérations

3.3.9 Phases et séquences

89 Les phases doivent être comprises comme des ensembles spatio-temporels dans le cadre desquels le gros des moyens exécute des actions comparables ou indépendantes les unes des autres en vue de créer une situation de départ définie pour la phase consécutive. Elles

découlent des étapes ordonnées par le niveau de commandement supérieur. Une phase peut être subdivisée en plusieurs séquences.

90 Le passage d'une phase à l'autre (p. ex. changement d'échelon ou passage de l'attaque à la défense) engendre des changements d’engagement des moyens d’où la nécessité d’en préparer les conditions préalables. Pour cette raison, les conditions préalables pour un tel passage doivent être préparées avec diligence.

91 La détermination des phases doit être aussi souple que possible, afin de pouvoir adapter ces dernières à des modifications de la situation. La matrice de synchronisation présente les différentes phases et séquences (voir figure 14).

3.4 Produits de la conduite

3.4.1 Ordres (international : Order)

92 Les ordres ainsi que leurs annexes sont des produits du travail d’état-major ; ils ont un caractère impératif pour les subordonnés. Ils déclenchent des actions et déterminent le comportement.

93 Les représentations graphiques n'ont en principe pas de valeur impérative propre. Elles sont accessoires au document (ordre, directive ou collection d’ordres) auquel elles se réfèrent et dont elles reflètent la visualisation graphique et synthétique. Leur caractère est descriptif (p. ex.: limites de secteur, articulation de combat).

94 En principe, on distingue les ordres suivants :

- **Ordre général :** Ordre qui comprend toutes les dispositions nécessaires à une action et qui s’adresse à tous les subordonnés.
- **Ordre d’engagement / d’opération** (international **:** Operation Order – OPORD) : ordre donné par un commandant militaire aux commandants subordonnés en vue de coordonner l'exécution d'une action.
- **Ordre permanent** (international : standing order) : ordre qui demeure en vigueur pendant une durée assez longue.
- **Ordre particulier / pour le service… :** ordre qui s’adresse à un seul subordonné ou à un service.
- **Ordre partiel** (international : FRAGO = fragmentary order) : ordre adapté à un besoin particulier et dans lequel il n'est pas nécessaire de répéter toutes les informations données dans l'ordre d'opération / eng ; peut aussi être un complément ou une modification partielle d'un ordre existant.
- **Ordre préalable** (international : WARNO = warning order) : ordre visant à créer les conditions favorables à une action ultérieure. L'ordre préalable permet d'ordonner des mesures d'urgence.

95 Les Forces aériennes utilisent des ordres particuliers tels que Air Operations Directive (international : AOD) et Air Tasking Order (international : ATO).

3.4.2 Articulation des ordres du niveau de commandement inférieur

96 Les ordres au niveau de commandement inférieur (voir appendice 3) sont en général articulés de la manière suivante :

- orientation,
- intention,
- missions,
- dispositions particulières,
- emplacements des équipements de conduite.

97 **1 Orientation**

Il s’agit d’expliquer au destinataire l’environnement pertinent pour remplir la mission (événement, situation des propres formations ainsi que le développement potentiel de la situation).

L’opinion du commandant relative à l’adversaire doit exprimer quel est le développement possible le plus dangereux ou le plus probable sur lequel il compte et sur quels faits ou hypothèses cette opinion repose.

L’orientation comprend en général :

- la situation, le développement possible de la situation resp. les possibilités adverses,
- la mission reçue ou les objectifs que l’on s’est fixés ainsi que la structure de la tâche,
- les centres de gravité resp. les points décisifs potentiels (propres et adverses),
- les propres moyens,
- la situation, les missions et les activités de formations voisines ou de formations opérant dans le même secteur d’engagement,
- la description de l’état final de l’action formulé par l’échelon supérieur.

98 **2 Intention**

L’intention est la partie centrale de l’ordre et décrit le déroulement de l’action dans l’espace et le temps et, partant, l’action conjointe des moyens tout au long du déroulement de l’action.

C’est par l’intention que le commandant fait connaître sa décision. L’intention décrit l’état final recherché de l’action, le contexte des actions partielles ainsi que la coordination de l’appui au combat.

En général, le commandant explique son intention de manière visualisée et livre les réflexions essentielles qui l’y ont amené.

Le plan de l’action est traité avec les subordonnés. C’est ainsi que sont créées les conditions permettant d’agir dans l’esprit du chef et selon le principe de la conduite par objectifs au cas où la situation devait être modifiée.

99 **3 Missions**

La formulation des missions obéit aux principes suivants :

- il importe d’accorder une liberté d’action maximale, selon le principe de la conduite par objectifs ;
- si l’intention décrit en général l’ensemble de l’action, les missions ne peuvent souvent être données que pour la première phase ;
- en cas d’actions de longue durée, la souplesse et la liberté d’action sont augmentées par une donnée d’ordres échelonnée et comprenant des ordres partiels.

La mission fixe l’objectif ou la prestation globale d’une formation. Elle est formulée de manière restrictive ou plus large en fonction des critères suivants :

- incertitude de la situation,
- complexité de la tâche,
- durée de l'action,
- qualité et personnalité du récipiendaire,
- capacité technique de conduite (possibilités de prendre influence sur le cours de l’action).

100 **4 Dispositions particulières**

Les dispositions particulières règlent des dispositions techniques ou liées à l'organisation qui sont importantes pour toutes les formations concernées. Elles comprennent :

- tous les domaines de l'appui au combat et de la logistique,
- des dispositions relatives à la conception de l'information, de la donnée d'ordres, des contrôles et des détails importants pour le comportement et l'action conjointe des Forces, tels que : degrés de préparation, sécurité intégrale, camouflage, plans horaires, activités du service territorial, etc.

101 **5 Emplacements des installations de conduite**

Le commandant fait savoir d'où il entend, en principe, conduire une action. En font partie :

- des indications concernant l'horaire et les lieux valables pour des postes de commandement, le détachement de commandement, l'échelon du commandant, etc.,
- l'atteignabilité prévue du commandant.

3.4.3 Articulation des ordres aux niveaux de commandement moyen et supérieur ; usage international

102 Aux échelons de conduite moyen et supérieur, on applique généralement un modèle d'ordres plus élaboré qui s'appuie sur les GOP (international : Guidelines for Operational Planning) en usage international tout en tenant compte du schéma d'ordres suisse en 5 points (voir appendice 2).

3.4.4 Directives (international : Directives ou Instructions)

103 Les directives sont des ordres revêtant une plus large portée dans le temps et dans l'espace. Elles sont utilisées en particulier lorsque l'incertitude liée à une situation ne permet pas d'émettre des ordres. Elles déterminent le cadre commun et général de l'ensemble d'une action et / ou le comportement.

3.4.5 Règles d'engagement (international : Rules of Engagement – ROE)

104 Les règles d'engagement sont des ordres fixés à l'échelon national, multinational ou international pour un engagement donné. Elles sont harmonisées entre les nations et organisations qui y participent. Elles règlent l'accomplissement de la mission, le comportement de la troupe, le recours à la force et aux mesures de contrainte ainsi que le recours aux armes. Elles font partie du plan d'opération, resp. de l'ordre d'opération. Dans les opérations de sauvegarde des conditions d'existence, elles sont coordonnées avec les autorités civiles compétentes. Les ROE ne devraient diverger qu'exceptionnellement du comportement et de l'engagement des moyens enseignés dans le cadre de l'instruction de base.

105 Sur le plan du contenu, on peut classer les règles d'engagement comme suit :

- directives particulières pour l'action à l'attention du commandant concerné,
- règles d'engagement resp. règles de comportement pour l'échelon tactique,
- extrait des règles de comportement pour le militaire individuel et description de sa tâche spécifique (international : pocket card).

106 La mise en forme technique-militaire des règles d'engagement est un signal politique. C'est la raison pour laquelle elle requiert l'aval des instances de décision politique. Lors de coopération comme par exemple dans le cadre de la promotion de la paix, il importe que les partenaires disposent de règles d'engagement identiques ou, au minimum, compatibles sur le fond. *In fine*, la décision incombe aux instances de décision nationales.

107 Dans tous les cas, les règles d’engagement doivent obéir aux principes suivants :

- respect du droit international des conflits armés, de la convention européenne des droits de l’homme et du droit suisse,
- respect du principe de la proportionnalité,
- simplicité dans l’application.

108 Le commandement de l’armée fixe de cas en cas pour quelles actions et sous quelle forme il convient d’édicter des règles d’engagement.

3.4.6 Rapports (international : Reports)

109 Afin de simplifier la compréhension de ce type de document, il sera, de manière standard et au minimum, fait mention des aspects suivants :

- but et justification,
- bases,
- établissement de la situation acquise,
- comparaison de la situation recherchée avec la situation acquise,
- conséquences possibles,
- propositions.

3.4.7 Documents internes à l’état-major

110 Au sein d’un état-major, on distingue en outre les produits suivants :

- **produits intermédiaires :** Documents de travail à l’usage interne de l’état-major en vue de consigner les résultats des différentes phases de travail.
- **produits de pilotage :** Documents de travail à l’usage interne de l’état-major en vue de coordonner les travaux des membres de l’état-major.

3.5 Activités de conduite

111 Les activités de conduite comprennent toutes les activités du commandant et de son état-major dès la réception d’une mission ou l’émergence d’une situation qui oblige à agir ; cela passe par l’accomplissement de la mission jusqu’à l’exploitation et la transposition des conséquences.

112 On distingue :

- les activités de conduite du commandant,
- les activités de commandement de l'état-major.

113 Le processus de décision systématique est à la base de toutes les activités de conduite.

114 La méthode militaire de recherche de la décision prend en compte :

- que seul un schéma systématique et rationnel d'analyse permet d'intégrer plusieurs personnes dans les différents processus ;
- que le commandant et son état-major sont la plupart du temps confrontés à la pression du temps ainsi qu'à un haut degré d'incertitude résultant d'une information imprécise, incomplète, fausse, dépassée ou transmise trop tard.

115 La standardisation des activités de conduite (voir figure 8) assure une interopérabilité optimale avec des partenaires nationaux et d’autres Forces armées et accélère le rythme de conduite.

116 Le besoin en temps, en organisation, en personnel et en matériel pour les différentes activités de commandement dépend de la complexité du problème, du temps disponible et du nombre de collaborateurs engagés dans la recherche de la solution du problème.

117 Les activités de conduite appliquées dans tous les processus de conduite sont, en principe, au nombre de 5 (+ 2).

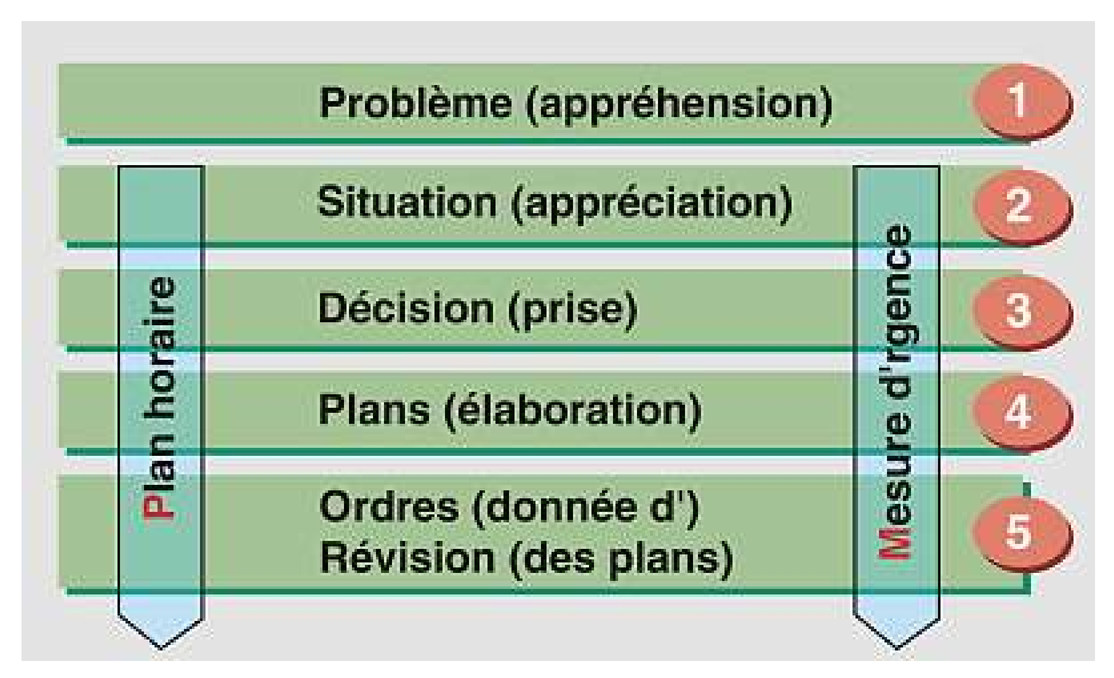


Figure 8 : Activités de conduite

118 Pour les processus de planification de l'action et de conduite de l'action, il faut inclure le management des risques en tant qu'activité concomitante (voir appendice 6).

3.5.1 Appréhension du problème

119 Un problème est posé par :

- une nouvelle mission,
- l'attribution d'une tâche générale et peu précise,
- des ordres et directives supplémentaires,
- un changement de situation qui, compte tenu de l'intention du commandant, oblige à agir,
- la découverte de solutions possibles inédites jusqu'ici (chances) ou de dangers liés à l'accomplissement d'une mission.

120 L'appréhension du problème représente une première confrontation du commandant et de son état-major avec le problème posé. L'appréhension correcte d'une tâche et la découverte des problèmes partiels sont les conditions fondamentales pour l'exécution de chaque mission.

121 La méthode de l'appréhension du problème se décompose en quatre stades (traitement du problème) :

1 Détection du problème

122 Savoir, dans la situation présente, de quoi il s'agit, dans quel cadre et dans quels délais il y a lieu d'agir.

123 Lorsque la mission est clairement formulée et accompagnée d’une information complète sur la situation et l’intention du commandement supérieur, le problème est relativement vite saisi.

124 Lors de changements de situation dans le cadre de l’action en cours, le problème n’apparaît pas toujours au premier coup d’œil. Dans ce cas, la détection du problème consiste à rechercher les chances et les risques et à définir soi-même sa tâche.

2 Éclairage du problème

125 Cette phase vise, par la recherche et l’étude d’informations complémentaires, à acquérir la vue d’ensemble sur les aspects principaux de la tâche. Il s'agit d'obtenir, d’une part, une image aussi claire que possible de l’ensemble de la tâche et, d’autre part, une articulation maîtrisable d’un réseau de problèmes partiels.

126 Le découpage d’un problème complexe en problèmes partiels de niveaux différents est régi selon les principes ci-après :

- la condition requise pour un travail efficace d’un état-major en articulation opérationnelle consiste à séparer le plus possible les problèmes en problèmes particuliers et à ne pas les confier en trop grand nombre au même échelon de conduite,
- il convient d’obtenir un maximum de cohérence entre la nature du problème et les aptitudes des fractions d’état-major (ou de la troupe) appelées à le résoudre ; on évite ainsi de modifier outre mesure la structure de l’état-major et l’articulation des troupes ;
- il faut éviter de modifier sans nécessité des structures d’état-major rôdées.

3 Appréciation du problème

127 Dans cette phase, il importe de définir l’organisation des compétences ainsi que le degré d’importance et d’urgence des problèmes. Il s'agit de déterminer quelles sont les tâches (problèmes partiels) confiées aux fractions d’état-major et à la troupe (niveau de commandement).

128 Il y a lieu de contrôler le degré d’importance et d'urgence du problème. Dans la plupart des cas, le commandant et son état-major ne disposent pas de suffisamment de temps pour résoudre simultanément tous les problèmes partiels d’une tâche. Il s'agit donc de définir des priorités.

4 Description des tâches, lignes directrices et articulation de l’état-major

129 Les résultats de l’appréhension du problème sont :

- la description des tâches avec la description des missions resp. de l’état final recherché, l'exposé des buts et objectifs de la mission ainsi que des missions partielles et leur priorité,
- la définition de lignes directrices supplémentaires du commandant sous la forme de premières ébauches de solution ou de servitudes qu’il s’agit d’observer (environnement politique, environnement militaire, conformité avec la loi),
- l’articulation de l’état-major.

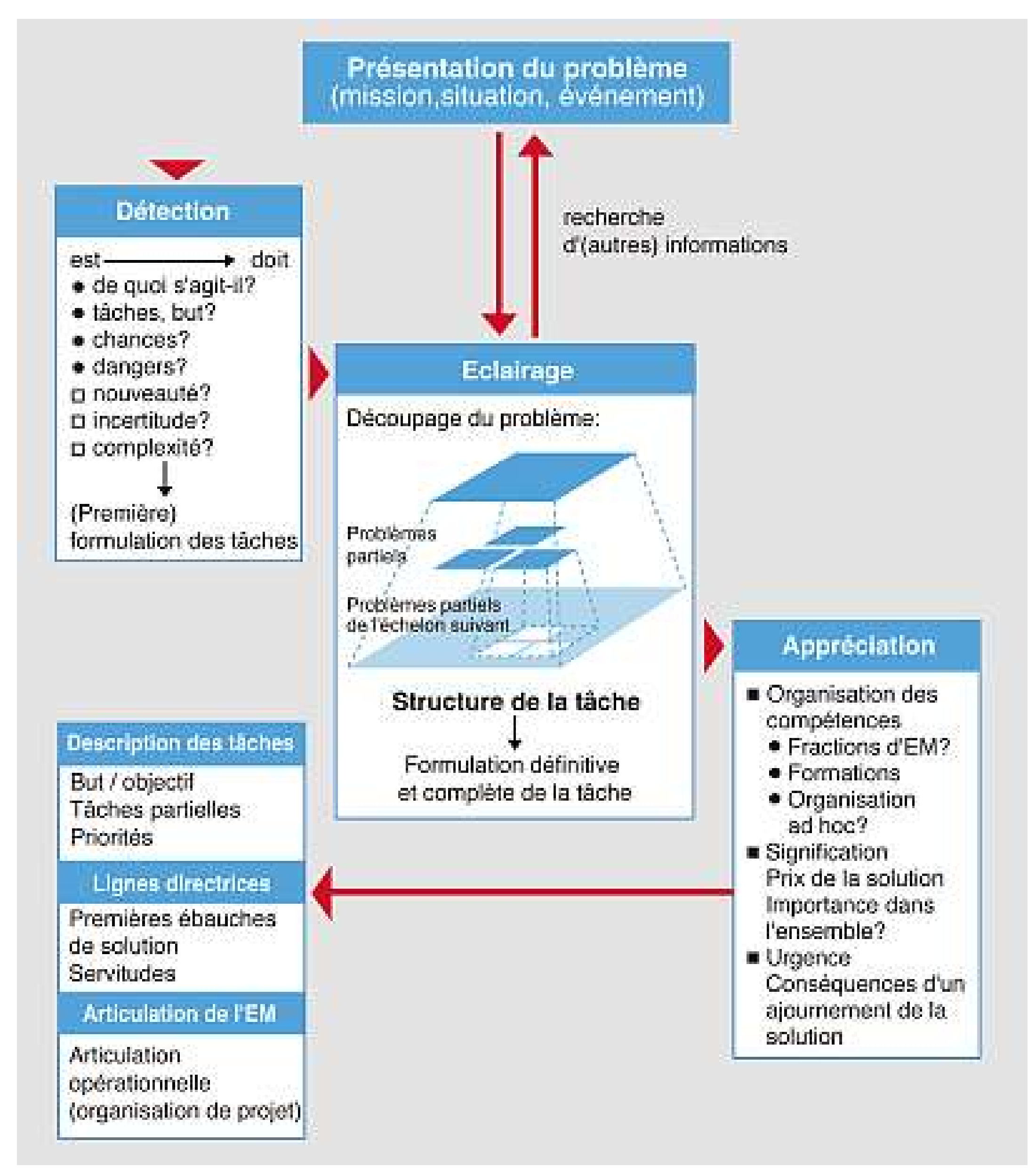


Figure 9 : Déroulement de l'appréhension du problème

3.5.2 Mesures d'urgence

130 Les mesures d'urgence sont prises aussi bien après l'appréhension du problème (activité de commandement) que durant les activités de conduite suivantes. Elles ne doivent ni préjuger de la décision ni limiter la liberté de décision.

131 Les mesures d'urgence visent à :

- utiliser, de manière optimale, à tous les niveaux de cdmt, le temps disponible pour préparer une action,
- diminuer le temps de préparation d'une action,
- donner aux commandants de tous les niveaux de cdmt davantage de temps pour effectuer une appréciation judicieuse de la situation,
- intégrer dès que possible les niveaux de commandement subordonnés dans l'élaboration de la décision.

132 Les mesures d'urgence peuvent comprendre des directives pour :

- Accélérer et améliorer la prise de décision à son propre niveau de commandement et au niveau inférieur:
  - orientation (situation, mission reçue, etc.),
  - reconnaissance, exploration, recherche d'informations et de renseignements,
  - directives pour la donnée d'ordres (heure, lieu, genre et contenu de la donnée d'ordres) ;
- Conserver / accroître la liberté de manœuvre :
  - alarme (élévation des degrés de préparation),
  - sûreté (se préserver de la surprise),
  - prise de liaison,
  - mise en marche / arrêt de formations,
  - actions préalables tactiques et logistiques.

133 Les mesures d'urgence à l'intention des formations subordonnées sont ordonnées par des ordres préalables.

3.5.3 Plan horaire

134 Le plan horaire permet de se donner une idée du temps nécessaire et du temps disponible pour la planification d'une action et sa réalisation. Le plan horaire :

- doit, après son élaboration, être adapté en permanence à la situation,
- livre les conclusions quant à l'avancement de la préparation d'une action,
- fixe à quel moment les différentes activités doivent être achevées ; il s'agit notamment de déterminer :
  - le temps nécessaire aux travaux des commandants subordonnés,
  - à quel moment au plus tard les produits doivent être en mains des subordonnés,
  - le temps nécessaire à la transmission des produits,
  - le temps disponible pour prendre la décision et préparer les produits.

135 Lors de l'élaboration du plan horaire, on applique en général le principe de la «règle des quarts». On prévoit, par niveau de commandement, un quart du temps de planification (restant) pour la planification de l'engagement.

136 Le commandant s'emploie à ce que la troupe engagée dispose d'assez de temps pour la préparation de l'action et que son (propre) état-major ne prenne pas trop de temps pour lui.

137 Les délais et le degré d'urgence déterminent de manière décisive le genre, la forme et le volume des produits de même que la possibilité de rechercher des renseignements.

138 Le temps nécessaire aux divers stades d'une action ne peut être généralement qu'estimé. Les périodes (fixées pour les différents stades d'exécution) ne peuvent pas être comprimées à volonté. Les conditions nécessaires à la planification temporelle sont :

- la connaissance de l'aptitude actuelle des moyens (personnel, matériel, degré de préparation),
- la connaissance des conditions d'un emploi optimal de ces moyens,
- une appréciation réaliste des facteurs non influençables (milieu, situation de l'adversaire, sphère de compétence de tiers, etc).

139 Fixer des délais (limites) signifie aussi fixer le cadre dans lequel les tâches peuvent être accomplies. Pour des actions difficiles ou complexes, il n'est possible, la plupart du temps, de fixer avec précision que le début de l'action, mais ni sa durée ni sa fin. Il est donc souvent nécessaire de prévoir du temps de réserve.

140 Les délais sont fixés à l’aide de :

- limites, heures limites («deadlines»),
- ordres de grandeur / périodes,
- priorités / effets minimum.

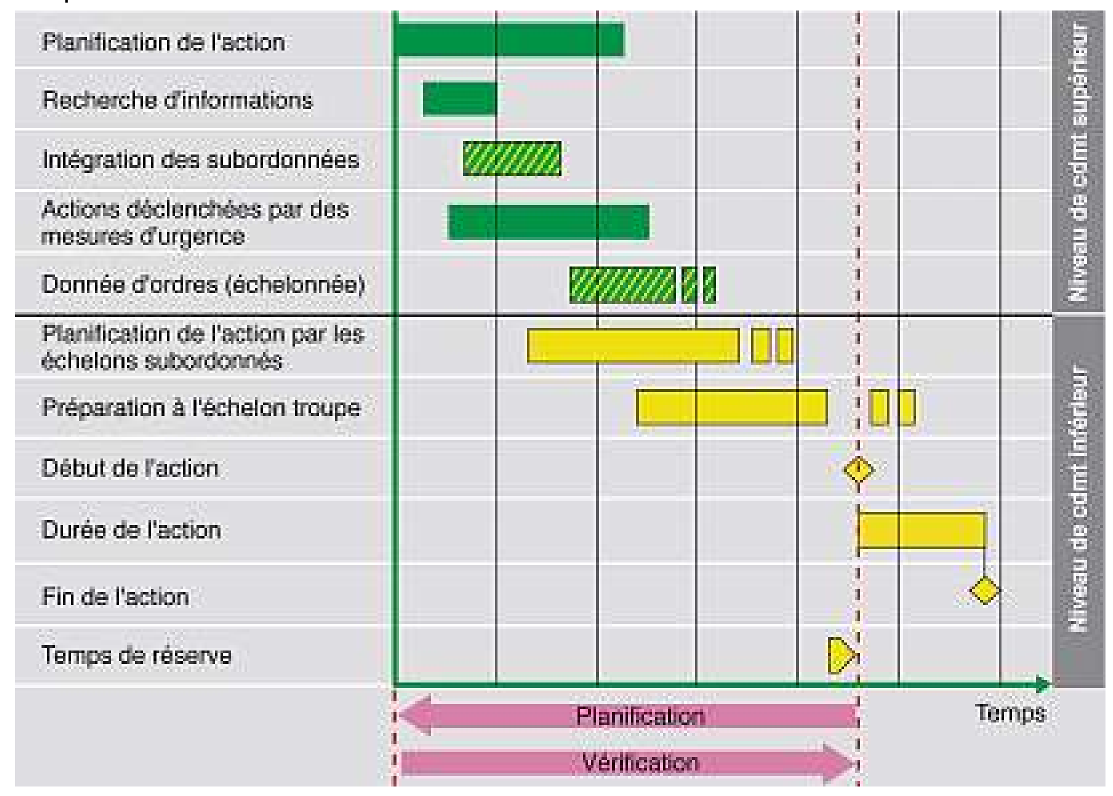


Figure 10 : Plan horaire (Représentation possible)

3.5.4 Appréciation de la situation

141 Apprécier la situation signifie, dans le cadre de la mission et de la présentation structurée du problème / des tâches :

- découvrir les **facteurs importants de décision** et en tirer les conséquences,
- déduire de leur analyse les **possibilités adverses**.

142 L’appréciation de la situation part analytiquement d’un faisceau **d’énoncés** (faits), le complète par des **déductions** et en tire des **conséquences** (focalisées sur l’action). La justification de l’ébauche de solution se fait en sens inverse et, par les déductions, ramène à des énoncés particuliers.

143 Les produits de l’appréciation de la situation sont :

- la possibilité la plus dangereuse et d’autres possibilités adverses,
- les conséquences découlant de l’analyse des groupes de facteurs.

Analyse «Énoncé − Déduction − Conséquence» (EDC)

144 Le facteur déterminant pour la décision doit en principe être défini sous forme d’un énoncé de faits mesurables, quantifiables ou susceptibles d’être décrits. Les divers **énoncés** mettent en exergue :

- les conditions préalables,
- les contraintes,
- la liberté de manœuvre.

145 **Les déductions** donnent les premières indications sur :

- le lieu et le moment de l'engagement des moyens,
- les conditions à créer,
- les étapes de planification suivantes.

146 **Les conséquences** sont des lignes directrices servant de base à l'élaboration de différentes variantes (propres possibilités et possibilités adverses). Toutes les conséquences, questions ainsi que les points ouverts doivent être enregistrés et être communiqués à l'état-major ; ainsi chaque membre de l'état-major sera au courant des servitudes dont il faut tenir compte et de la liberté d'action disponible.

Analyse des groupes de facteurs

147 Dans toutes les actions, l'analyse repose sur les groupes de facteurs suivants :

- mission,
- milieu,
- moyens adverses,
- propres moyens,
- délais.

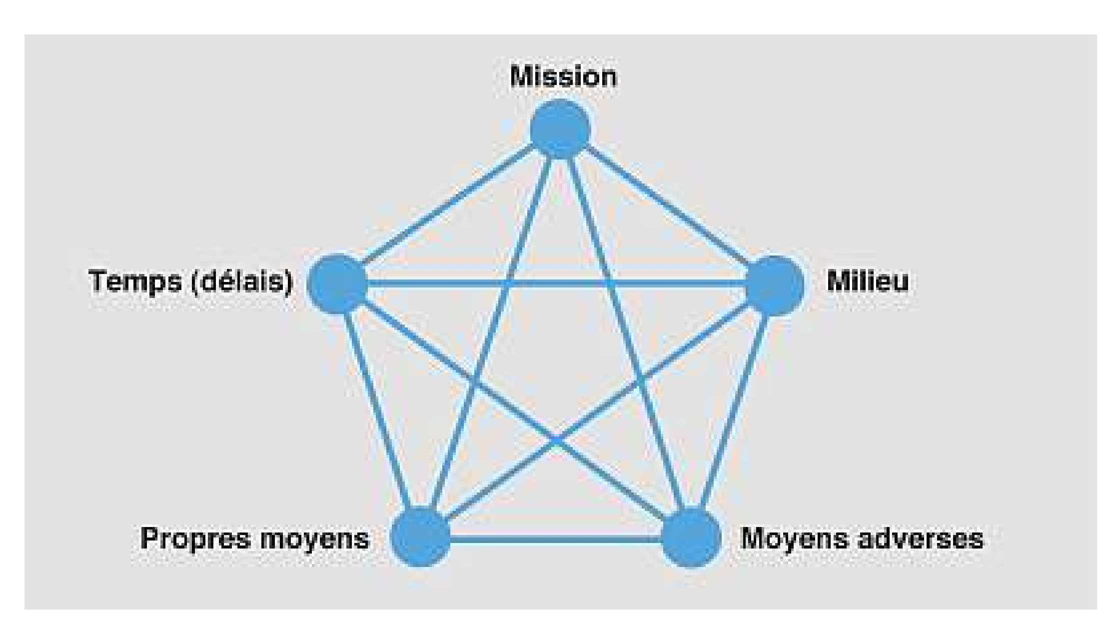


Figure 11 : Groupes de facteurs

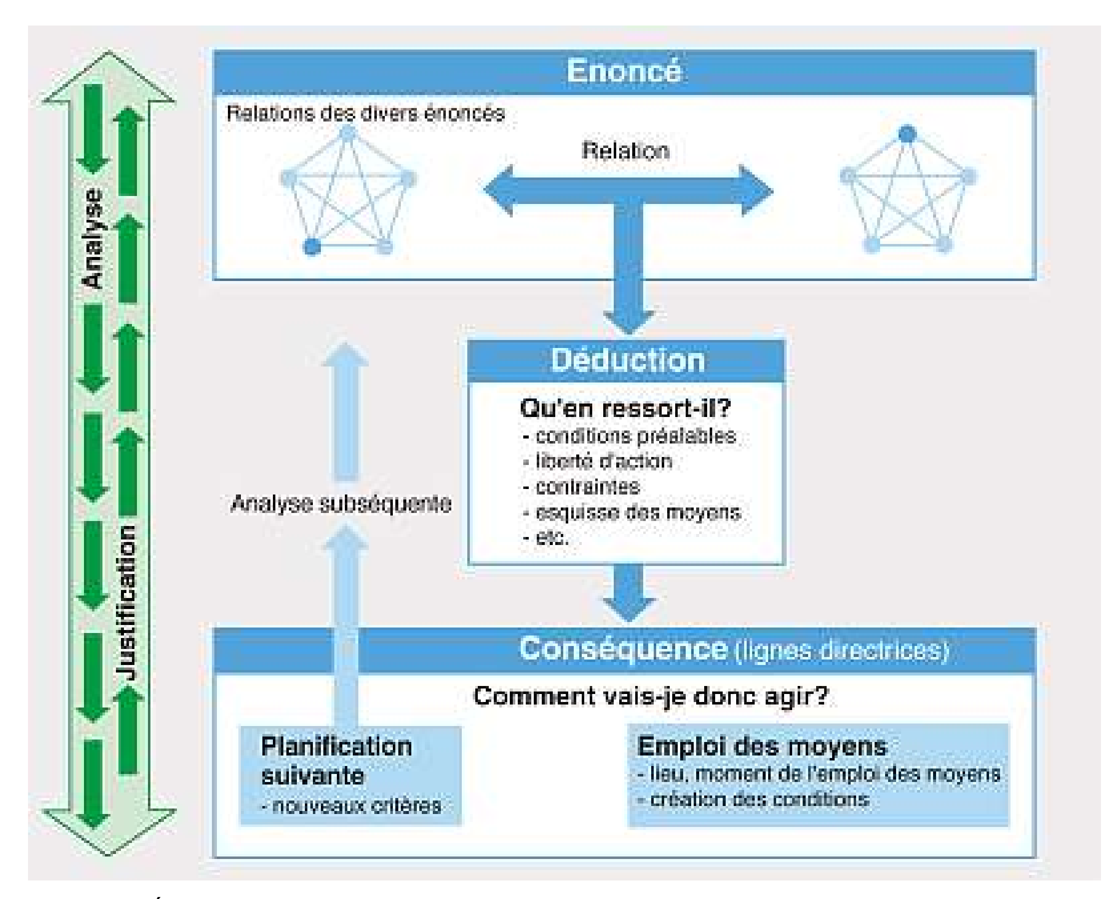


Figure 12 : Énoncé – Déduction – Conséquence

Mission

148 La mission reçue ou la tâche que l'on s'est soi-même donnée (objectif, état final recherché) constituent, en tenant compte de l'intention du commandant supérieur et de sa conception de l'évolution de la situation, le fondement de l'action du commandant et de l'état-major durant toute la durée d'une action.

149 Les éléments de l'appréciation de la mission sont :

- l'importance de la mission dans le cadre général,
- la prestation attendue de la formation,
- la liberté de manœuvre,
- l'appui fourni par l'échelon supérieur.

Milieu

150 Les facteurs liés au milieu livrent des déductions et des conséquences pour l'engagement des moyens et la conduite de l'action des propres formations ainsi que des troupes adverses. Ces facteurs sont :

- le terrain,
- les conditions de visibilité et les conditions météorologiques,
- la population civile (autorités civiles, service public).

151 Dans le cadre de l'analyse du milieu, il s'agit d'apprécier les éléments suivants du terrain :

- l'étendue et la compartimentation,
- le réseau de communication,
- la forme et la couverture du terrain, la nature du sol et la végétation,

- les cours d’eau, les défilés et les obstacles,
- l’infrastructure militaire et civile.

152 Les produits de l’analyse du milieu sont les **terrains-clé adverse** et **propre**.

153 Dans le cadre des opérations de sauvegarde des conditions d’existence, l’appréciation des facteurs du milieu requiert une analyse approfondie p. ex. :

- de forces physiques (catastrophes naturelles ou anthropiques),
- de groupements sociaux (sécurité intérieure, protection contre le terrorisme, flux migratoires).

Moyens adverses

154 L’analyse des moyens adverses (désignés en tant que partie adverse dans le cadre des engagements subsidiaires de sûreté) comprend l’appréciation :

- de leur état,
- de leur disponibilité,
- de leur efficacité,

dans l’espace et le temps.

155 Les affirmations qualitatives et quantitatives relatives :

- à l’aide au commandement et l’exploration,
- aux moyens de combat ,
- aux moyens d’appui au combat,
- aux moyens logistiques,
- aux particularités (moral, discipline, état de l’instruction, qualité de la conduite, aguerrissement, équipement, modes opératoires),

livrent, tout en tenant compte du milieu et des délais, des déductions concernant la propre conduite et celle de l’adversaire.

Moyens propres

156 L’analyse des moyens propres s’effectue sur les mêmes bases que celle des moyens adverses.

157 La comparaison des moyens adverses et des moyens propres livre des déductions relatives à la valeur de combat effective dans une situation donnée et permet d’en tirer des conséquences pour la détermination des **formations-clés adverses** et **propres**, resp. du volume des moyens à engager et la planification de l’action.

Les délais

158 Le facteur temps représente *la* contrainte globale dans toutes les actions et pour toutes les activités de conduite.

159 L’analyse fait découvrir :

- quand les Forces adverses peuvent agir ou comment une situation peut évoluer dans un laps de temps donné,
- quand et avec quel degré de préparatifs les moyens propres peuvent ou doivent être engagés,
- jusqu’à quel point les objectifs et les tâches peuvent être fixés dans le temps.

Développement des possibilités adverses

160 La description des possibilités adverses (possibilités de la partie adverse resp. possibilités d'évolution de la situation) comprend :

- le potentiel (forces et faiblesses) de l'adversaire ou le développement possible (favorable ou défavorable) de la situation,
- les objectifs adverses possibles (intentions),
- l'engagement possible de moyens dans l'espace et dans le temps.

161 On formulera et soulignera les faiblesses de l'adversaire, car elles constituent une base parmi d'autres pour le développement des propres possibilités. L'analyse de possibilités adverses quant à leurs forces et faiblesses est d'une importance décisive, spécialement pour le développement d'actions offensives.

162 A défaut d'autres indices, les possibilités adverses seront examinées quant aux dangers qu'elles présentent :

- la possibilité adverse **la plus dangereuse** est celle qui est susceptible de compromettre, dans l'immédiat et durablement, l'exécution de la mission.
- la possibilité adverse **la plus probable** est développée à partir de l'analyse des indices concrets relevés.

163 Les informations et les indices nécessaires sont la plupart du temps difficiles à obtenir et à interpréter. Ils sont souvent mêlés à des éléments de déception.

164 La possibilité adverse la plus dangereuse retenue par le commandant sert de base à l'élaboration des propres possibilités.

165 D'autres possibilités adverses seront utilisées en tant que base pour la planification prévisionnelle, selon les directives du commandant.

3.5.5 Prise de décision

166 Les propres possibilités (en plusieurs variantes) sont élaborées, vérifiées et évaluées sur la base de toutes les informations collectées ainsi que sur la possibilité adverse la plus dangereuse fixée. A la fin de cette phase, le commandant prend sa décision (de base).

167 La décision est le résultat logique de l'appréciation de la situation. Pour le commandant, elle sert de base pour l'accomplissement de sa mission et explique la manière dont elle doit être remplie.

168 On ne s'écarte pas de la décision sans raison majeure. Un changement n'est admissible que :

- si la situation se modifie sensiblement,
- si l'objectif ne peut pas être atteint ou seulement au prix de pertes élevées,
- si l'obstination compromet l'accomplissement de la mission,
- si une occasion permet de mieux remplir la mission ou à meilleur compte.

169 Une présentation claire de la décision et de ses motifs permettra aux subordonnés d'agir dans le cadre de la conduite par objectifs.

Penser en variantes

170 Le fait de penser en variantes permet de déceler les forces et les faiblesses d'une décision, même lors d'une prise de décision abrégée. Ce mode comprend le développement de possibilités relatives à l'exploitation de la force, de l'espace, du temps et de l'information.

171 Le nombre des variantes à préparer est déterminé par le temps disponible, les capacités de travail des commandants et des états-majors, la complexité de la tâche ainsi que la liberté de manœuvre.

172 Ces variantes doivent prendre en considération :

- la mission,
- l’idée de manœuvre de l'instance de commandement supérieur,
- les directives et lignes directrices préalables du commandant,
- la conformité aux normes légales,
- l'organisation du travail,
- les besoins particuliers en renseignement du commandant,
- l’articulation de combat.

173 Elles doivent en outre :

- décrire les tâches essentielles,
- dégager l'effort principal,
- faciliter une conduite efficace,
- inclure l'effet des armes et
- les besoins logistiques.

Développement des propres possibilités

174 Chaque propre possibilité présente des forces et des faiblesses. Les principes fixés dans la doctrine militaire pour l’emploi des moyens (principes généraux de la conduite du combat, principes pour l’engagement technique des armes, etc) contribuent à poser les bonnes questions. Ainsi peut-on découvrir les particularités qui différencient les différentes variantes et où résident leurs forces et leurs faiblesses.

Variante "ALPHA"		Variante "BRAVO"		Variante "CHARLIE"		Variante "DELTA"	
Forces	Faiblesses	Forces	Faiblesses	Forces	Faiblesses	Forces	Faiblesses
+ A + B + F	- C - E	+ A + B + E + G	- D - D	+ A + B + E	- C - D	+ A + B	- C - D - G

Figure 13 : Développement des variantes

Présentation des variantes

175 La présentation des variantes a pour but d'impliquer le commandant dans le processus de développement des variantes. Cela permet d'économiser du temps et des efforts lors des étapes suivantes du travail de l’état-major. Le commandant peut aussi modifier, annuler ou ajouter une propre variante.

176 Il faut éviter de comparer les variantes à ce stade. Le manque de critères de comparaison risque de faire porter des jugements hâtifs influençant négativement les phases suivantes des travaux.

177 Des questions peuvent rester ouvertes à l'issue de la présentation des variantes. Ces questions sont à répertorier et devront trouver des réponses dans les étapes suivantes de l'élaboration.

Analyse des variantes

178 Les techniques de vérification mentionnées ci-après servent en particulier à :

- la validation (préalable) des propres possibilités resp. variantes,
- la vérification (ultérieure) de la décision de base,
- l’optimisation et l’affinement des propres variantes tout au long du processus de planification de l’action jusqu’au rapport de révision (inclus).

L’essentiel de l’application a lieu dans le cadre de la vérification des variantes des propres possibilités.

179 Selon le temps disponible et la profondeur d’élaboration, différentes techniques peuvent être appliquées :

- l’évaluation des variantes,
- le jeu de guerre (voir appendice 5),
- les simulations,
- les exercices de troupe, resp. les essais de troupe,
- la gestion des risques (voir appendice 6).

180 Le commandant resp. son chef d’état-major décident des outils d’analyse, du moment et des responsabilités de leur exécution. Les résultats de ces analyses sont consignés de manière à pouvoir être utilisés ultérieurement dans les différentes méthodes de comparaison de chacun des processus. Après la comparaison, les bases sont à disposition pour étayer la décision.

181 Au cours de **l'examen des variantes**, on éclaire les aspects suivants :

- **l’adéquation** (international : Suitability) : La mission peut-elle être remplie? La variante correspond-elle à l'intention du commandant? Respecte-t-elle les directives / lignes directrices du commandant et les normes légales? Est-elle focalisée sur l'objectif ?
- **la faisabilité** (international : Feasability) : Les ressources en personnels sont-elles suffisantes (effectifs, qualité de la troupe, son moral, sa santé, sa discipline, l’état de son instruction et son équipement) ? Les différents domaines de base de l’état-major sont-ils en mesure de transposer la variante?
- **l’acceptabilité** (international : Acceptability) : Même si la variante est adéquate et faisable, est-elle acceptable en termes de pertes (personnels, temps, matériels, terrain, population civile) ? Le niveau de risque est-il supportable ?
- **l’exclusivité** (international : Distinguishability) : La variante se distingue-t-elle des autres variantes? Une **vraie variante** se distingue en termes d'emploi des réserves, de l'organisation, de l'effort principal,
- **l’intégralité** (international : Completeness) : La variante répond-elle aux questions quand, qui, quoi, où, comment.

Évaluation des variantes

182 Dès le début d'une séquence d'activités de commandement, le commandant fixe quels critères doivent être respectés et quelle doit être leur pondération dans l’évaluation des variantes. Ces critères sont établis sur la base des principes généraux de la conduite au

combat et / ou de critères sélectionnés lors de l’appréciation de la situation. Le commandant peut fixer d'autres critères si le besoin s'en fait sentir. La sélection des critères est un acte de commandement capital.

183 En principe, les critères de décision suivants doivent être pris en considération :

- rapport des forces favorable (tenant compte de la valeur opérationnelle des formations et de la limitation des propres pertes),
- degré de difficulté de l'action (degré de risques de la réussite),
- respect de la doctrine resp. des modes opératoires,
- concentration sur les points faibles de l'adversaire,
- degré de liberté de manœuvre,
- délais.

184 Le poids attribué aux divers critères conduit à la décision. Il faut déterminer si la décision doit faire face à la possibilité la plus dangereuse ou la plus probable de l'adversaire. Celui qui décide est conscient du fait que chaque décision présente des faiblesses et des risques – le plus souvent en raison de conséquences qui n’ont pas été poursuivies lors de l’appréciation de situation.

Décision

185 Sur la base de la présentation des différentes variantes, le commandant choisit l'une d'elles. Cette décision du commandant doit ensuite être traduite sous la forme d’une intention qui :

- décrit la manière dont il veut atteindre les objectifs fixés,
- fixe le déroulement dans l’espace et le temps,
- règle la composition et l’action conjointe des Forces et des moyens d’appui,
- et, de ce fait, détermine l’action de tous les participants durant toute la durée de l’action.

186 L’intention doit permettre aux échelons de commandement inférieurs de discerner le but de l'action. Elle dirige tous les subordonnés vers l’objectif commun. Les subordonnés doivent y reconnaître leur tâche dans le cadre général.

187 Les variantes non retenues servent de base pour la planification prévisionnelle (décisions réservées).

188 Des tâches complexes ne peuvent être résolues à un seul niveau de commandement et par un seul acte décisionnel.

189 Dès lors, ces tâches seront élaborées non seulement par le commandant mais, en plus, à différents niveaux de l’état-major ainsi qu’en incluant des niveaux de commandement supérieurs et subordonnés. Ce processus de décision pluripersonnel est effectué par la répartition de problèmes partiels et par la délégation de compétences décisionnelles à des groupes d’état-major. Ce faisant, les activités simultanées et les étapes successives du processus doivent être harmonisées entre elles.

190 La **décision de base** du commandant sert au déclenchement et au pilotage. Elle décrit à grands traits comment l’action doit se dérouler. En général, elle comprend :

- la conception du commandant relative à la situation et à ses possibilités de développement,
- les moyens principaux et leur articulation,
- les formes de combat ou d’engagement dans l’espace et dans le temps.

En outre, elle peut contenir de premières indications concernant l’aide au commandement et l’appui logistique.

Rédaction du concept d'opération resp. d'engagement

191 Le concept est élaboré à partir de l'intention. Il exprime l'intention du commandant sur la manière dont il entend :

- engager la force dans l'espace et dans le temps,
- obtenir la supériorité de l'information,
- atteindre ses objectifs resp. l'état final recherché.

192 Le concept sert de base à l'élaboration des plans de détails dans la phase suivante des travaux. Toutes les informations nécessaires à la rédaction du concept se trouvent dans les documents précédemment établis. Le concept :

- respecte les données de l'échelon de commandement supérieur,
- décrit l'intention du commandant pour atteindre ses objectifs,
- fixe les moyens nécessaires à l'action,
- décrit le déroulement de l'action dans l'espace et le temps,
- permet d'informer l'échelon supérieur, les voisins et les subordonnés sur l'idée de manœuvre,
- formule les besoins pour l'élaboration de la phase suivante de réalisation.

Matrice de synchronisation

193 La matrice de synchronisation (voir figure 14 et appendice 4) sert à la synchronisation des moyens dans le temps et dans l'espace et, partant, à l'engagement optimal des ressources en vue de l'accomplissement de la mission. La description par le texte et l'image harmonise entre elles les fonctions finalitaires, les fonctions d'appui, les fonctions d'environnement et les fonctions transversales.

194 L'élaboration de la matrice se fait pendant le jeu de guerre en intégrant les résultats de la gestion des risques (voir appendice 6). Par la suite, la matrice est affinée par la subdivision de l'action en phases et en séquences. Chaque phase correspond à l'atteinte d'un objectif intermédiaire, la dernière phase débouchant sur l'objectif final.

195 La matrice de synchronisation sert à l'élaboration des concepts partiels par les officiers de l'état-major. On assure ainsi le respect de l'intention du commandant et l'application des principes doctrinaux. Au cours de la conduite de l'action, elle sert finalement de moyen de conduite.

196 Les documents élaborés au cours des variantes adoptées restent disponibles :

- afin de développer les décisions réservées provenant de l'une ou de l'autre des variantes,
- en tant que base pour les planifications subséquentes,
- en tant que base de comparaison pour le processus d'évaluation de l'action.

Matrice de synchronisation

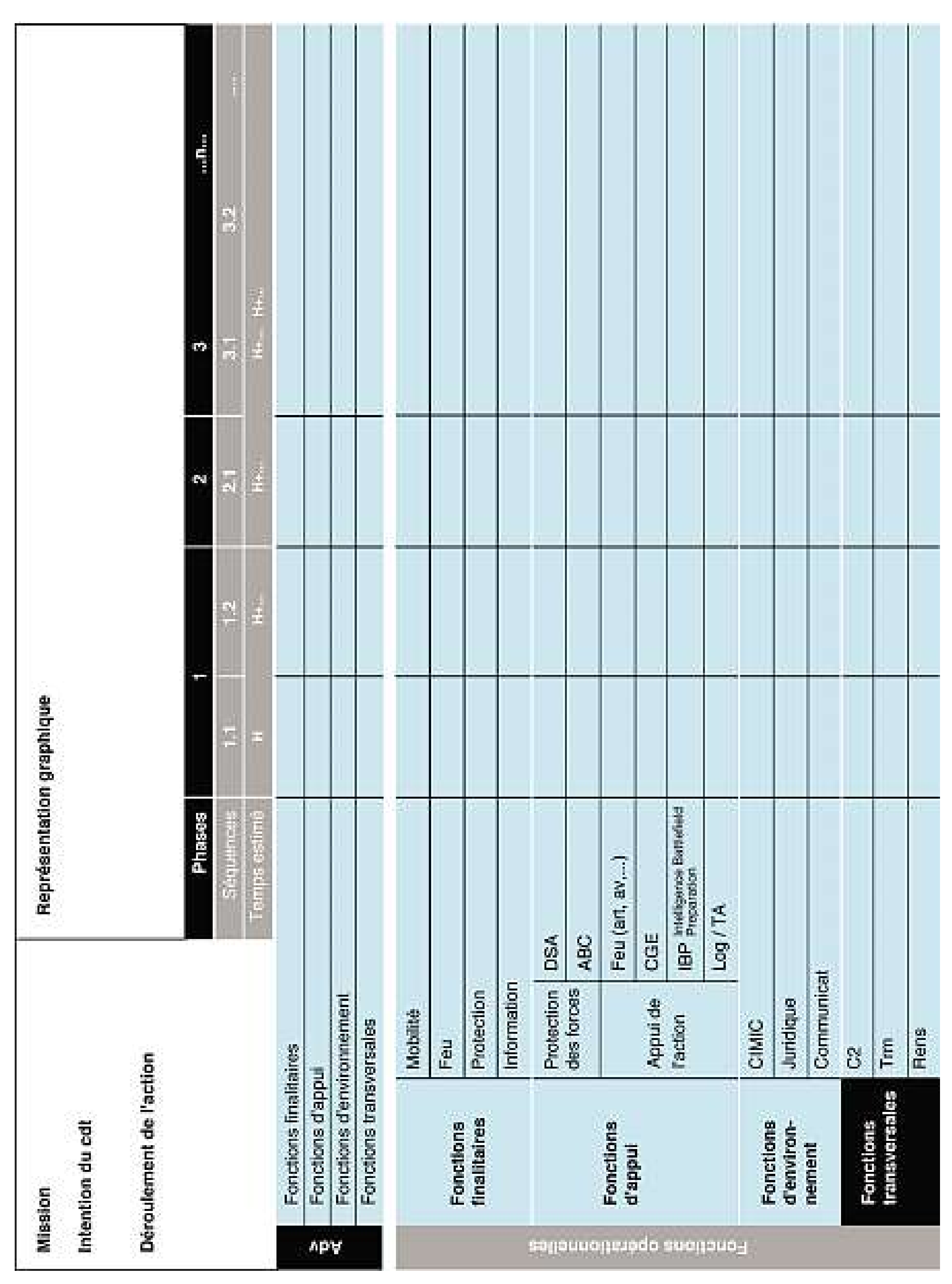


Figure 14 : Matrice de synchronisation

3.5.6 Le développement des plans

197 Il s'agit à ce stade, de détailler (sous forme écrite ou graphique) toutes les bases importantes pour la conduite de l'action. Il s'agit donc de régler tous les détails de la réalisation.

198 On distingue les plans suivants :

- le plan principal qui décrit l'action,
- les plans d'appui qui décrivent des aspects particuliers,
- les plans d'actions ou les plans de tâches liées (les décisions réservées, p. ex.).

199 Les plans sont élaborés par l'état-major et approuvés par le commandant. Ils constituent la base nécessaire à l'élaboration des produits finaux de la conduite que sont les ordres, directives et rapports ainsi que leurs annexes respectives.

3.5.7 Donnée d'ordres

200 Il s'agit désormais de rédiger les produits finaux, c'est-à-dire de consigner pour le destinataire toutes les réflexions faites jusqu'ici.

201 La forme doit être simple, claire et précise. On utilisera des termes tactiques clairement définis.

202 Lors de la transmission des résultats ou de sa donnée d'ordres, le commandant indique, sur la base de son catalogue des critères, les raisons qui ont motivé sa décision. Il permet ainsi aux destinataires de réfléchir et d'agir dans le cadre d'ensemble ou d'en saisir clairement les contours.

203 Plus la durée d'une action est longue et plus l'incertitude et la complexité sont élevées, plus grande sera la probabilité que les plans devront subir des modifications en cours d'exécution. Il ne faut donc pas donner plus d'éléments que la situation ne le requiert. Les missions initiales ne couvrent par conséquent qu'une (première) partie d'une action.

3.5.8 Révision

204 Les plans ont une durée de vie limitée. Il faut constamment vérifier qu'ils restent à jour et, le cas échéant, les réviser.

205 Ceci est indispensable pour assurer que des modifications soient intégrées à temps et que l'ensemble des plans ou des ordres courants conservent une validité suffisante dans le temps.

206 On distingue :

- **la révision** des plans :
  - la révision continue durant l'action sert à vérifier si l'ensemble des plans (concept de l'action, planification prévisionnelle et concepts partiels) reste judicieux et à ordonner à temps d'éventuelles modifications (voir chap. 3.6.10).
  - la révision périodique s'applique aux plans et ordres n'ayant pas encore été transmis aux subordonnés, de même qu'aux ordres permanents et aux directives. Cette révision est ordonnée par l'échelon supérieur ou par le commandant. Afin de piloter cette révision, il importe de fixer des critères de révision précis.
- **l'évaluation** des plans :
  - l'état-major est chargé d'évaluer en permanence ou ponctuellement si les plans sont adaptés à la situation,
  - le commandant fixe les critères d'appréciation.

3.6 Processus de la conduite militaire

3.6.1 Introduction

207 Les processus de la conduite militaire sont divisés en processus principaux et processus secondaires. Les processus secondaires précèdent partiellement les processus principaux mais les accompagnent tout au long de leur élaboration.

208 Les processus ***secondaires*** sont :

- le **processus de conduite de l’état-major** (dialogue chef d’état-major, chef DB 6 et commandant) qui sert à piloter les travaux d’état-major,
- le **processus de pilotage opérationnel** qui sert à déterminer le besoin d’agir,
- les **processus de support** qui servent à piloter le flux de l’information ainsi que l’utilisation prévue de l’infrastructure.

209 Les processus principaux proprement dits sont :

- le **processus de planification de l’action** sert à planifier une action concrète ou possible,
- le **processus de conduite de l’action** sert à conduire l’action en cours,
- le **processus d’évaluation de l’action** (international : After Action Review – AAR) sert à analyser une action passée ou encore en cours afin d'en tirer les déductions nécessaires à l'optimisation d’actions futures.

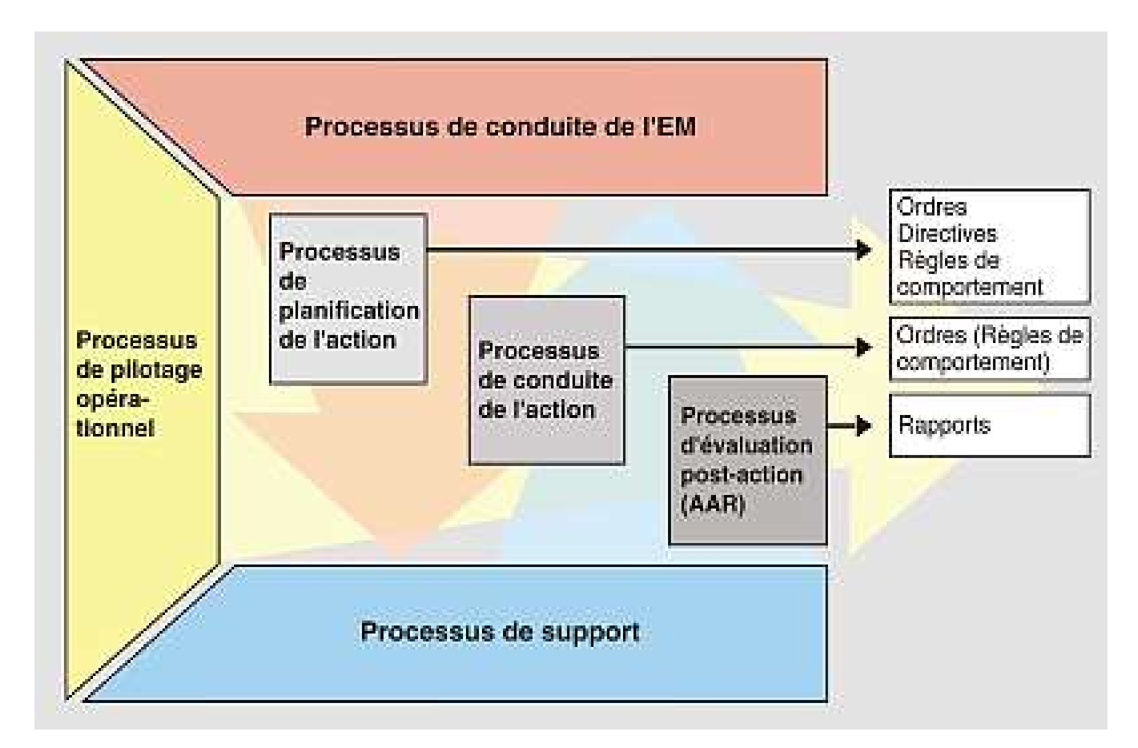


Figure 15 : Processus de la conduite militaire

210 Plusieurs processus de planification d’action peuvent, suivant les besoins et les capacités de l’état-major, se dérouler de manière simultanée, p. ex. lorsque ce dernier élabore plusieurs planifications prévisionnelles.

211 En général, le processus de conduite de l’action s’effectue de manière séquentielle. Au niveau de la conduite supérieure, il est toutefois possible de conduire plusieurs actions parallèlement, par exemple une opération de sûreté sectorielle et une opération de sauvegarde des conditions d’existence.

3.6.2 Description des processus

212 La description des processus est une forme d’illustration lisible et structurée.



- Les **INPUTS** sont des produits définis provenant de processus antérieurs (exemple : ordre de l’échelon supérieur).
- Les **activités** décrivent les pas qu’il faut exécuter ; dans des travaux plus importants, elles sont divisées en autres **sous-processus** (p. ex. activité de conduite).
- Les **produits intermédiaires** sont des produits nécessaires aux propres travaux dans le cadre d'étapes successives du travail ou de sous-processus (p. ex. concepts techniques).
- Les **OUTPUTS** sont des produits définis qui quittent le processus décrit (p. ex. l’ordre d’engagement à l’attention des subordonnés).

Représentation générale du processus

EM
Cdt

1 Problème (appréhension)
Initiation

2 Situation (appréciation)
Orientation
Analyse de la mission
Analyse de la mission
Rapport d'orientation
Lignes directrices

3 Décision (prise)
Concept development
Développement des variantes propres pos
Rapport de décision
Décision

4 Plans (élaboration)
Plan development
Plan d'opération / eng - OPLAN

5 Ordres (donnée d') Révision (des plans)
Order / revision
Rédaction des ordres
Rapport de donnée d'ordres
Donnée d'ordres

Problème (appréhension)
Situation (appréciation)
Décision (prise)
Plans (élaboration)
Ordres (donnée d') / Révision (des plans)

Légende:
Activités de commandement de l'EM
Activités de conduite du cdt
Coordination et pilotage
idem mais optionnel
Cheminement normal
Cheminement possible

Figure 16 : Représentation générale du processus

3.6.3 Le processus de conduite de l’état-major

213 Le processus de conduite de l’état-major doit satisfaire aux exigences de l’organisation de la conduite, en particulier de la description des tâches, des lignes directrices et de l’articulation de l’état-major.

214 Ce processus garantit le déroulement coordonné et sans friction des activités dans le cadre du processus de la conduite militaire. A cet effet, le processus de conduite de l’état-major fixe la réglementation du service de l’état-major ainsi que son plan de travail ; dans le cadre des processus principaux, il comprend essentiellement les phases resp. contributions suivantes (voir figure 17).

215 **1 Appréhension du problème**

Cette phase déclenche les activités de conduite et de commandement de l’état-major et aboutit, le cas échéant en raison de la structuration du problème choisie, à une nouvelle organisation de l’état-major et, partant, à une modification de l’attribution des moyens de conduite ainsi qu’à une répartition des travaux en fonction de la situation.

216 **2 Appréciation de la situation**

Cette phase analyse la nouvelle mission en prenant en considération les processus en cours ; elle formule la description de la tâche, les lignes directrices du commandant ainsi que l’articulation de l’état-major. Un rapport entre le commandant et son chef d’état-major contribue à la concision et la clarté de l’énoncé.

217 **3 Prise de décision**

Les résultats de l’appréciation de la situation permettent, au besoin, de développer d’autres variantes du travail d’état-major. Après la présentation des variantes, le commandant décide laquelle sera élaborée. De même, le commandant ou le chef d’état-major fixe le choix de l’outil d’analyse, son moment ainsi que les responsabilités y relatives.

218 **4 Élaboration des plans**

Cette phase permet de développer tous les aspects de la conduite de l’état-major. Les produits de cette phase sont :

- la **réglementation de service** de l’état-major, comprenant :
  - l’articulation de l’état-major et la composition personnelle,
  - les relèves,
  - les emplacements des infrastructures de conduite,
  - les degrés de préparation et les relèves qui en découlent,
  - les dispositions pour le processus de support,
- le **plan de travail** de l’état-major.

219 **5 Donnée d’ordres**

Dans la phase de la donnée d’ordres et dans le cadre du rapport du chef d’état-major, la réglementation du service et le plan de travail de l’état-major sont transposés sous forme d’un ordre.

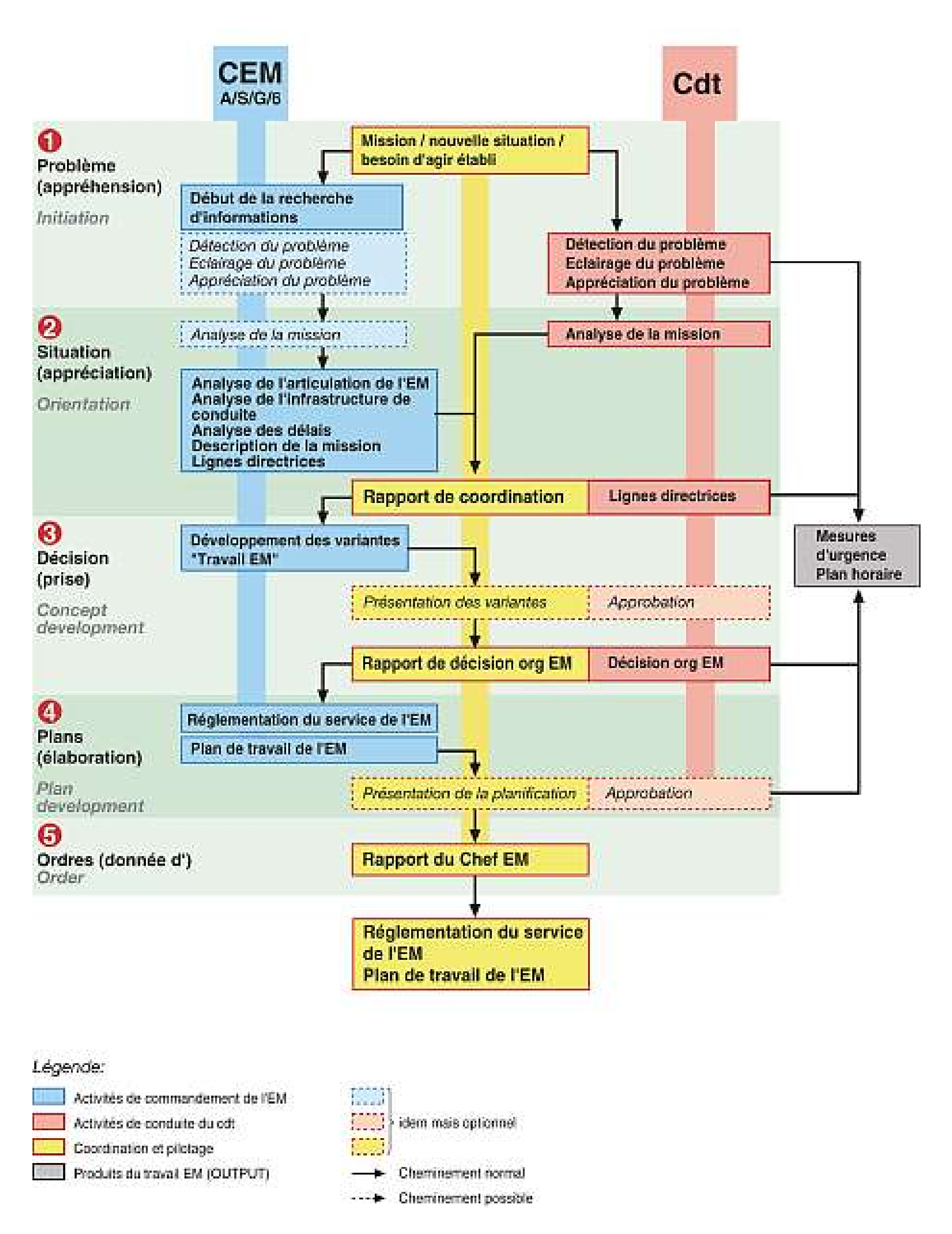


Figure 17 : Processus de conduite de l'EM

3.6.4 Le processus de pilotage opérationnel

220 Le processus de pilotage opérationnel (voir figure 18) permet à l'état-major de conduire une action dans le cadre de ses compétences et, en particulier, de dégager à temps le besoin d'agir du commandant.

221 En général, le processus de pilotage opérationnel s'effectue parallèlement – mais de manière largement indépendante – dans tous les domaines de base (DB) de l'état-major. A cet effet, il est indispensable que le flux de l'information et des renseignements entre les domaines de base soit assuré.

222 **1 Détermination de l'état recherché**

Cette phase déclenche le processus de pilotage opérationnel et aboutit à la définition de l'état recherché de la planification d'une action ou d'une action en cours (conduite de l'action).

De surcroît, on peut définir des évènements-clé générant des conséquences (EDC) définies au préalable. A cet effet, le commandant peut émettre des lignes directrices ou approuver les définitions et évènements-clé des différents domaines de base.

223 **2 Constat de la situation**

En se fondant sur la phase 1, cette phase a pour but d'apprécier la qualité et la quantité des informations disponibles. S'il apparaît un manque, des informations supplémentaires doivent être demandées. Simultanément, on consigne l'évolution des actions propres et étrangères (journal de combat, journal).

224 **3 Comparaison état recherché – état acquis (SOLL- IST)**

Dans cette phase, on mesure l'écart entre l'état recherché et l'état acquis. Cette information doit être transmise aux domaines de base concernés.

225 **4. Évaluation de la déviation entre état recherché et état acquis (SOLL – IST)**

Dans cette phase, on dégage la nécessité d'agir à travers tous les domaines de base. Cela permet d'émettre des ordres partiels propres aux domaines de base ou d'accélérer le processus de pilotage opérationnel.

Au besoin, on adapte les planifications prévisionnelles au sein des domaines de base ou on en développe d'autres. Toutes devront être approuvées par le commandant.

Des alarmes peuvent être déclenchées.

226 **5 Mesures**

Dans cette phase, les mesures de pilotage suivantes sont déclenchées :

- mise en œuvre de besoins en renseignements nouveaux ou supplémentaires (à travers tous les domaines de base),
- initialisation d'un processus de conduite de l'état-major.

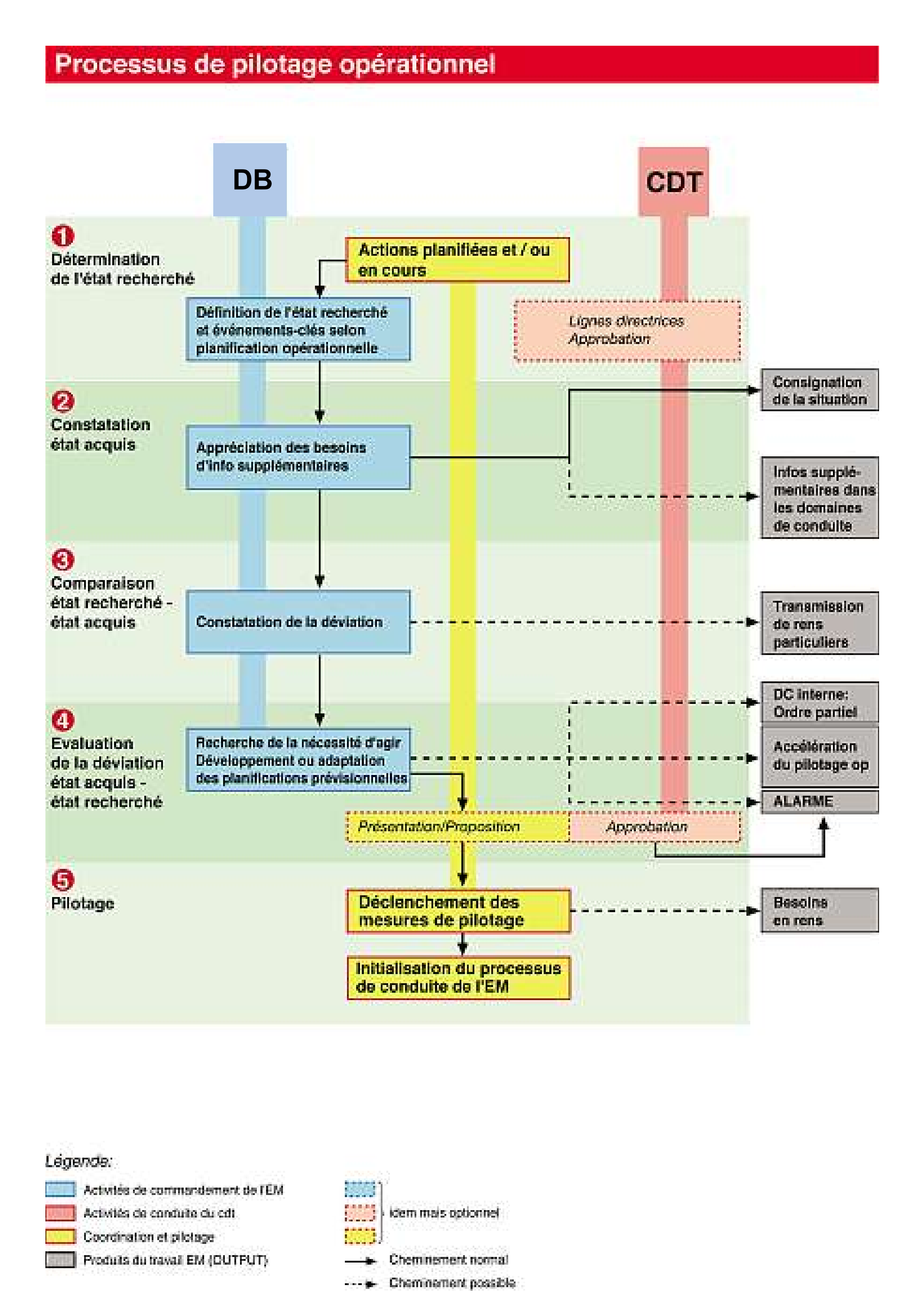


Figure 18 : Processus de pilotage opérationnel

3.6.5 Processus de support

227 Les processus de support sont permanents. Ils dirigent le flux de l'information au sein de l'état-major et mettent à disposition une infrastructure de conduite adéquate. Les éléments déterminants proviennent du processus de conduite.

228 Ces processus de support sont contrôlés par des fractions du domaine de base 6 (aide au commandement). Le A/G/S 6 en porte la responsabilité globale :

- le A/G/S 6 appuie en particulier le chef d'état-major ainsi que le commandant dans le processus de conduite de l'état-major ;
- le service de la conduite dirige le flux de l'information à l'intérieur de l'état-major ainsi que vers l'extérieur ; en font principalement partie :
  - le triage,
  - le pilotage des moyens d'aide au commandement,
  - l'exploitation du centre de conduite et
  - l'exploitation de la chancellerie.
- le service des transmissions pilote les moyens de conduite à l'intérieur de l'état-major ; en font principalement partie :
  - le pilotage et l'exploitation des moyens de liaison et
  - l'exploitation des moyens d'aide au commandement.
- le service «Quartier Général» pilote les équipements de conduite ; en font principalement partie :
  - l'exploitation du Quartier Général, PC inclus,
  - la planification et l'exécution de changements de PC,
  - la planification et l'engagement d'installations de conduite mobiles.

229 Les processus de support sont détaillés dans le cadre de prescriptions éditées séparément.

3.6.6 Le processus de planification de l'action

230 Le processus de planification de l'action correspond en principe à l'OPP (Operational Planning Process) en usage international. C'est le chef d'état-major qui le dirige ; il est caractérisé par une conduite de la réflexion anticipative et systématique de la part de l'état-major.

231 Le processus de planification de l'action décrit la suite des activités de conduite et de commandement nécessaires à l'élaboration d'une action et comprend :

- l'appréhension du problème (international : Initiation),
- l'appréciation de la situation (international : Orientation),
- la prise de décision (international : Concept development),
- l'élaboration des plans (international : Plan development),
- la donnée d'ordres / révision des plans (international : Order / Revision).

232 Le processus de planification de l'action est appuyé par le pilotage opérationnel. Plus on dispose de temps, plus on réduira le facteur d'incertitude et mieux on approfondira le degré d'élaboration.

233 La gestion des risques doit être incluse (voir appendice 6).

3.6.7 La planification prévisionnelle (international : Branch ou Contingency Planning – COP)

234 Tout plan d’action comprend des faiblesses et des risques. Pendant une action, la situation peut évoluer de manière favorable ou défavorable et ainsi exiger des modifications et des compléments. Pendant la phase de planification déjà et dans le cadre de la planification prévisionnelle, l’hypothèse relative à des facteurs modifiés dans l’appréciation de situation indique des adaptations possibles de la décision de base. La planification prévisionnelle regroupe les décisions réservées.

235 Les techniques d’examen des variantes et l’analyse des risques sont les outils analytiques qui permettent de vérifier la planification prévisionnelle pendant la phase de planification. Ils permettent :

- de gagner du temps,
- de maîtriser avec succès des situations pouvant mettre la mission en danger,
- de saisir les chances,
- et de maintenir la liberté d’action pendant l’action.

236 Les décisions réservées comprennent en particulier :

- des modifications dans les rapports de subordination et dans les modalités d’appui,
- des options pour l’application de la force dans le temps et l’espace (modification des missions, objectifs d’attaque, délais etc),
- l’engagement de réserves.

237 Les décisions réservées peuvent être sujettes à des modifications. Afin d’éviter toute confusion – notamment aux niveaux de commandement inférieurs – il convient de les séparer clairement de la décision de base.

238 Les décisions réservées influencent considérablement la recherche de renseignements, car leur succès dépend d’un déclenchement au bon moment.

239 En principe, les formations de réserve se préparent à faire face à plusieurs décisions conformément à la planification prévisionnelle de l’échelon supérieur.

3.6.8 Planification subséquente (international : Sequel)

240 A chaque action fait suite une nouvelle action. La planification de cette nouvelle action se fonde sur une hypothèse de situation à la fin de l’action en cours.

241 Les planifications subséquentes doivent être initialisées aussi tôt que possible, de manière à maintenir le rythme et, partant, l’avantage de l’initiative par rapport à l’adversaire. .

3.6.9 Interaction entre l’action en cours et l’action subséquente

242 Afin de garantir que l’idée de manœuvre soit comprise et portée par tous les participants, il importe d’intégrer aussi tôt que possible les officiers suivants dans le processus de planification de l’action :

- officiers du centre des opérations tactiques (TOC) auxquels sera confiée la conduite de l’action,
- les commandants subordonnés qui exécuteront l’action,
- l’échelon supérieur qui doit vérifier la planification de l’action dans le cadre de l'ensemble.

243 Toutefois, si l'action est déjà en cours d'exécution ou si la situation ne le permet pas (distances, sûreté, camouflage ou par manque de disponibilité etc), il faut trouver d'autres solutions :

- commandants subordonnés (ainsi qu'échelon de commandement supérieur) : désigner des officiers de liaison disposant d'une grande expérience et de vastes connaissances de leur propre échelon de commandement,
- centre des opérations tactiques : Désigner un officier de liaison qui participe à la planification ou déléguer une partie de la conduite au groupe de planification (selon le principe : «le planificateur conduit»).

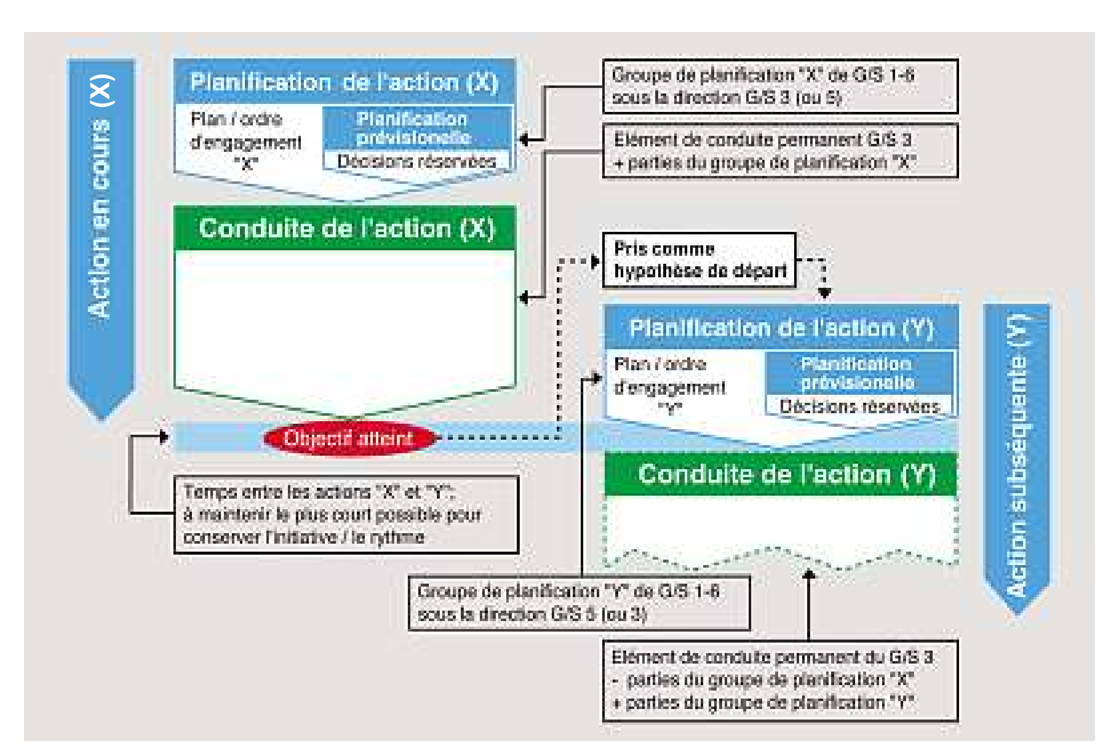


Figure 19 : Vue d'ensemble de l'action en cours et de l'action subséquente

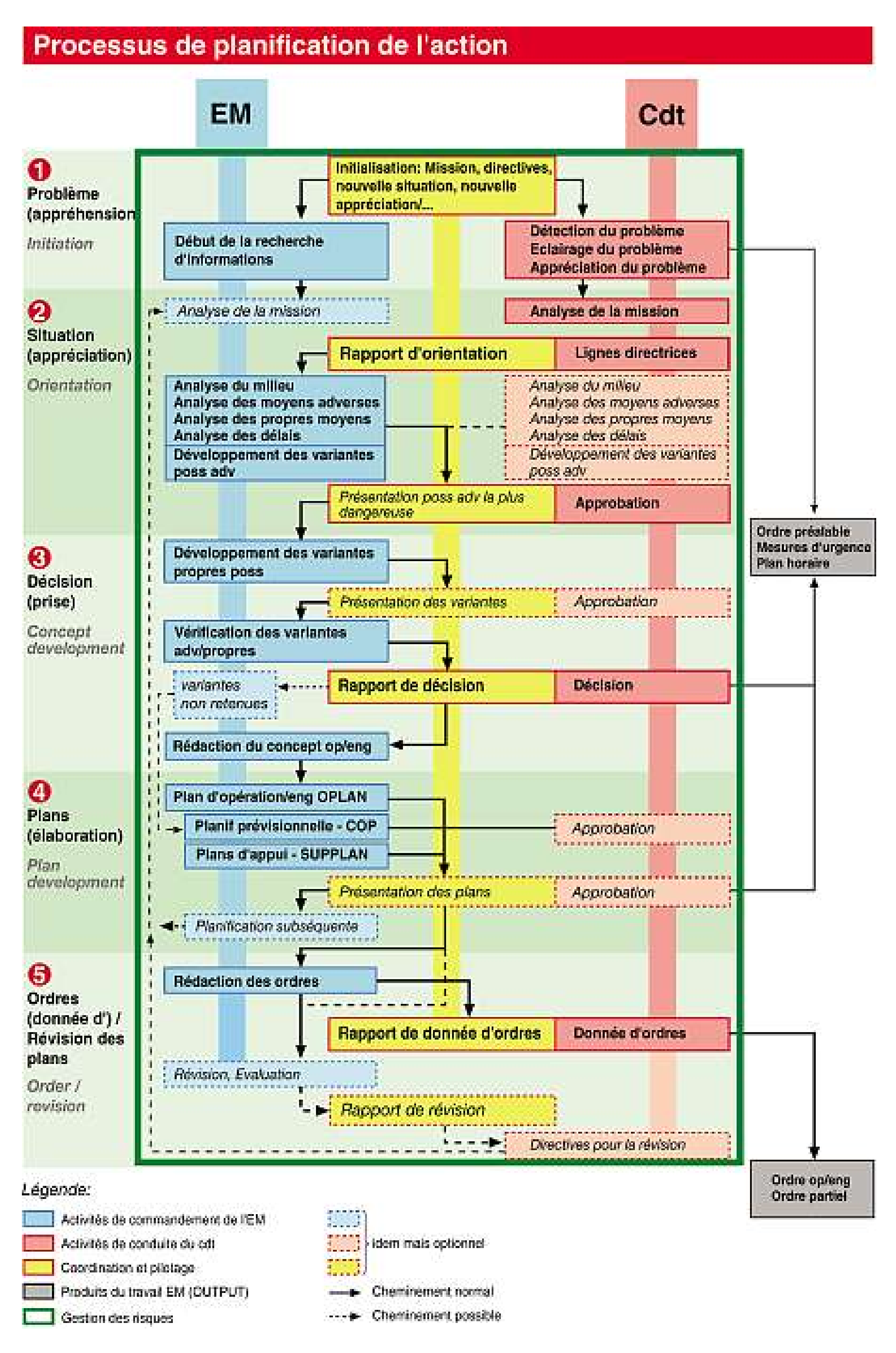


Figure 20 : Processus de planification de l'action

3.6.10 Processus de conduite de l’action

244 Ce processus est rendu nécessaire par le fait que le plan d'opération ne peut pas tout prévoir dans l'espace et dans le temps. L’action une fois lancée, la situation effective s'écarte toujours plus ou moins de la situation planifiée. Dirigé par le commandant, ce processus décrit la succession des activités de conduite et de commandement dans le cadre de l’action en cours.

245 Une fois déclenché, ce processus devient prioritaire pour le processus de pilotage opérationnel. La pression du temps et l'incertitude resteront dans tous les cas très fortes et dicteront le rythme du travail.

246 On parle de conduite de l’action aussi longtemps que la décision de base du commandant est appliquée et que l’on peut faire face aux changements de situation par le déclenchement de décisions réservées ou par des modifications mineures de la décision de base.

247 Le processus est interrompu lorsque les objectifs assignés ne sont pas atteints. On doit revenir dans le processus de planification de l’action lorsque la situation impose l’élaboration d'une nouvelle décision de base (p. ex. si les propres points décisifs ou le propre centre de gravité ont été atteints par l'adversaire).

248 Contrairement au processus de planification de l’action qui a lieu une fois, le cycle de la conduite de l’action est répété autant de fois que de nouvelles situations sont induites par le processus de pilotage de l’action.

249 Les activités de conduite et de commandement sont donc caractérisées par un rythme élevé. Il est indispensable de disposer de sources de renseignements qui transmettent des informations d’actualité (conduite du centre de commandement, processus de pilotage de l’action).

250 Il convient d’inclure la gestion des risques (voir appendice 6).

Description du processus de conduite de l’action

251 Le processus de conduite de l’action comprend les phases suivantes (voir figure 21) :

252 **1 Appréhension du problème**

Cette phase déclenche le cycle des activités de conduite et de commandement à l’intérieur du processus de conduite de l’action.

En raison de la rapide succession des événements et de l’incertitude liée à l’action, il n’est pas toujours possible ni nécessaire de réaliser toutes les étapes de cette phase. Une nouvelle situation peut intervenir :

- en raison d’un évènement-clé étranger au processus (par le pilotage opérationnel),
- en raison du processus de conduite de l’action même, parce que les appréciations de situation successives peuvent mettre au jour de nouvelles situations (chances ou dangers).

253 **2 Appréciation de la situation**

Dans le cadre de l’appréciation de la situation, on analyse dans quelle mesure les facteurs décisifs et les possibilités adverses se sont modifiés par rapport à la planification de l’action et quelles conséquences peuvent en être dérivées pour la propre action. On procédera systématiquement selon le schéma énoncé – déduction – conséquence.

254 Dans le cadre du rapport de situation, le commandant décide par la suite si :

- **la situation peut être gérée par le processus de conduite de l'action** ; dans ce cas, il émet ses lignes directrices, ordonne d'éventuelles mesures d'urgence et l'adaptation des plans horaires afin de maintenir sa liberté d'action et poursuit le processus,
- ou si **un processus de planification de l'action doit être initialisé** parce que le problème n'est pas compatible avec sa décision de base ou si sa complexité est telle que les moyens engagés ou le temps imparti ne suffisent pas – ou plus – à remplir la mission.

255 **3 Prise de décision**

La planification prévisionnelle provenant du processus de planification de l'action est analysée afin de déterminer s'il est nécessaire ou possible de la modifier ou de l'affiner, resp. s'il y a lieu d'élaborer d'autres variantes d'action.

A l'issue de cette phase, le commandant décide quelle variante sera élaborée. Dans le cas contraire, il ordonne l'initialisation d'un processus de planification d'action.

256 **4 Élaboration des plans**

Cette phase permet d'élaborer et de coordonner tous les aspects liés à l'action. A cet effet, on développera ou, le cas échéant, mettra à jour certains concepts partiels (appui au combat et logistique). Le produit de cette phase sera une planification prévisionnelle adaptée ou nouvelle sous forme d'un concept d'action dans le temps et l'espace susceptible d'être rapidement transformé en ordres. Selon le temps à disposition, le produit de cette phase peut aussi être un ordre d'opération / engagement complet.

257 **5 Donnée d'ordres dans le cadre de la conduite**

Cette phase prévoit la rédaction et la transmission des ordres aux subordonnés sous forme d'ordres partiels ou généraux, selon les délais prévalant et l'objectif recherché.

258 **Observation d'ordre général**

Il incombe au commandant et au chef du centre de commandement d'apprécier en tout temps la nécessité de chaque activité. Un processus – aussi souple soit-il – n'est jamais adapté à toutes les situations possibles. La pression des évènements ou du manque de ressources peut imposer des adaptations.

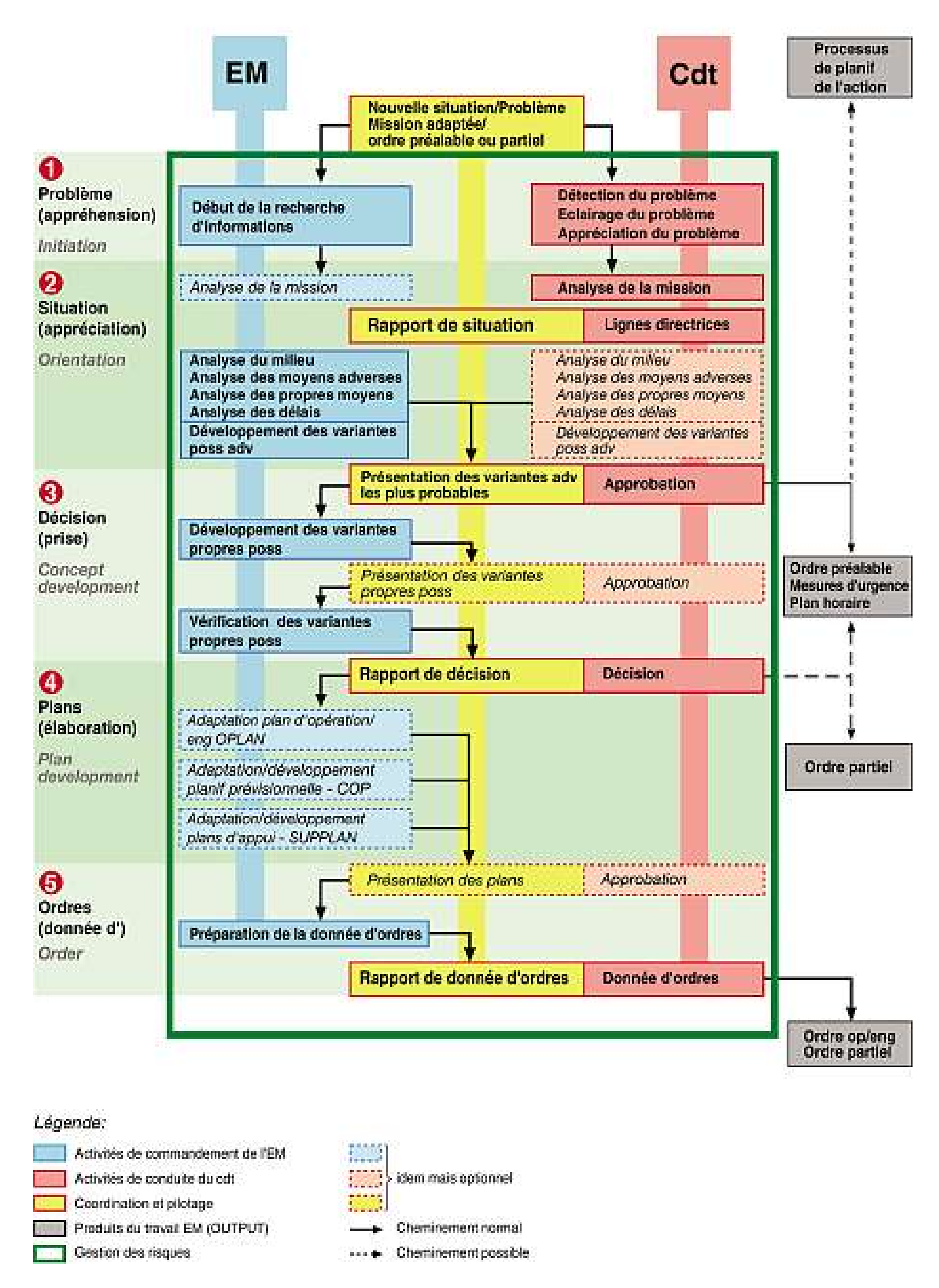


Figure 21 : Processus de conduite de l'action

3.6.11 Le processus d’évaluation de l’action (international : After Action Review – AAR)

259 Dans le cadre du processus d'évaluation de l'action, on recense de manière systématique des expériences et des déductions liées à une action passée ou éventuellement une action encore en cours afin d’en tirer des expériences resp. des enseignements.

260 Il s’agit d’un processus permanent, systématique et itératif qui se déroule de manière séquentielle ou parallèle aux autres processus. Il comprend plusieurs phases successives :

- recherche de l’information,
- analyse,
- exploitation,
- approfondissement,
- contrôle (banque de données et bilan).

261 L’exploitation des informations collectées peut, suivant l’urgence dictée par les mesures à prendre ou dans le cadre d’une action encore en cours, faire l’objet d’une itération réduite. On décidera avant tout des mesures d’urgence. Les mesures élaborées livrent, en outre, une contribution essentielle à l’élaboration de la planification subséquente. Dans ce contexte, on parle d’expériences.

262 L'itération (le parcours intégral du processus) contribue, en vue d’actions futures, à l’ensemble de l’amélioration de la valeur opérationnelle dans les domaines de la préparation de l’action, de l’instruction, du développement de la doctrine et du développement ultérieur de l’équipement et des modes opératoires. Dans ce cas, on parle d’enseignements.

263 Dans les deux boucles, les phases sont identiques ; la boucle réduite se concentre sur l’accomplissement de la mission dans le cadre de l’action en cours. L’exploitation revêt une importance fondamentale, car c’est elle qui permet d’éliminer d’éventuelles faiblesses aussi rapidement que possible.

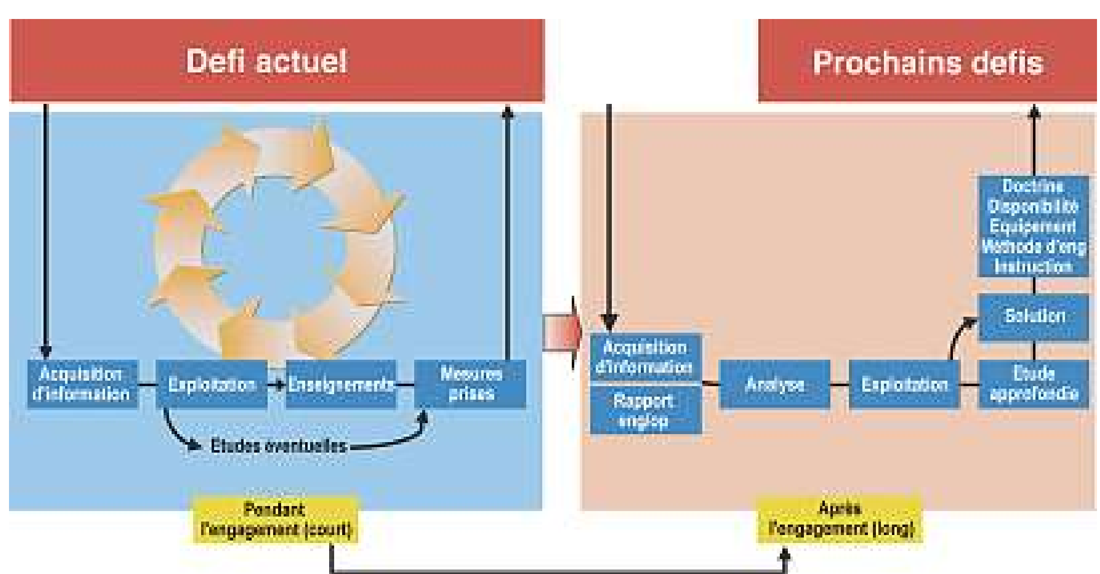


Figure 22 : EDC du processus d’évaluation de l’action

264 Le déroulement est documenté au fur et à mesure de l’action ou de la crise ; cette exigence est indispensable à une meilleure compréhension des expériences dérivées plus tard, resp. des enseignements tirés et des mesures que l’on en aura déduites.

Description du processus d’évaluation de l’action

265 Le processus d’évaluation de l'action est déclenché par un ordre du commandement supérieur ou du propre commandant à la suite d’une action ou d’une planification partielle. Il comprend essentiellement les phases suivantes (voir figure 23) :

266 **1 Appréhension du problème**

La recherche des informations débute déjà au cours du processus de planification de l’action. Des informations et des déductions sont récoltées dès le début et tout au long de l’ensemble de l’action ; elles peuvent être gagnées sur la base de compte-rendus intermédiaires et finaux, de rapports, dépositions et de séminaires.

267 **2 Appréciation de la situation**

L’analyse a pour but de dégager les forces et les faiblesses de l’action en cours ou de l’action suivante et d’en trouver les causes. On en tire les conséquences correspondantes. Les bases pour ce faire sont les mêmes que celles de l’appréciation de la situation.

A la fin du rapport d’orientation, le commandant fixe parmi les conséquences celles qui sont prioritaires et ordonne ce qui doit être approfondi.

268 **3 Prise de décision**

L’exploitation des conséquences doit permettre d’ordonner des mesures concrètes :

- Soit sous forme de mesures d'urgence afin d’améliorer la valeur opérationnelle,
- Soit sous forme de mesures utilisables à plus long terme dans le cadre de travaux de planification approfondis.

Ce catalogue de mesures ainsi que le plan horaire correspondant constituent la base décisionnelle du commandant qui définit les mesures consécutives. La décision retenue sert ensuite à l’élaboration de l’ordre, de manière analogue au processus de conduite de l’action.

Les mesures qui s’adressent à l’échelon supérieur lui sont soumises sous forme de propositions. Celles qui s’adressent au propre niveau de commandement ou aux niveaux de commandement subordonnés sont ordonnées sous forme d’ordres ou de directives.

269 **4 Élaboration des plans**

Les effets de l’AAR résident principalement dans la capacité de proposer resp. d’ordonner des mesures de correction concernant avant tout des concepts, l’instruction, la doctrine ou l’équipement. Le catalogue des mesures établi qui définit également les responsabilités et le plan horaire est une partie intégrante de l’ordre. Le moment et le rythme de l’actualisation de ce catalogue de mesures est dicté par la situation resp. par le commandant.

La phase suivante n’a lieu que dans le cadre de l’itération complète, mais au moins une fois au terme de l’ensemble du processus d’évaluation de l’action.

270 **5 Banque de données AAR / Bilan**

Les résultats de l’AAR doivent être communiqués à l’instance supérieure ainsi qu’aux subordonnés sous la forme d’un compte-rendu. C’est ainsi que les mesures élaborées seront intégrées et transposées dans les planifications subséquentes et d’autres travaux de planifications.

Le classement de toutes les informations collectées dans une banque de données adéquate et archivées par sujet met un terme aux travaux.

L’approbation formelle du rapport final par le commandant achève l’AAR : L’efficacité de l'ensemble de l’AAR est vérifiée dans les domaines suivants des compte-rendus – exploitation – expériences resp. enseignements tirés et mesures fixées.

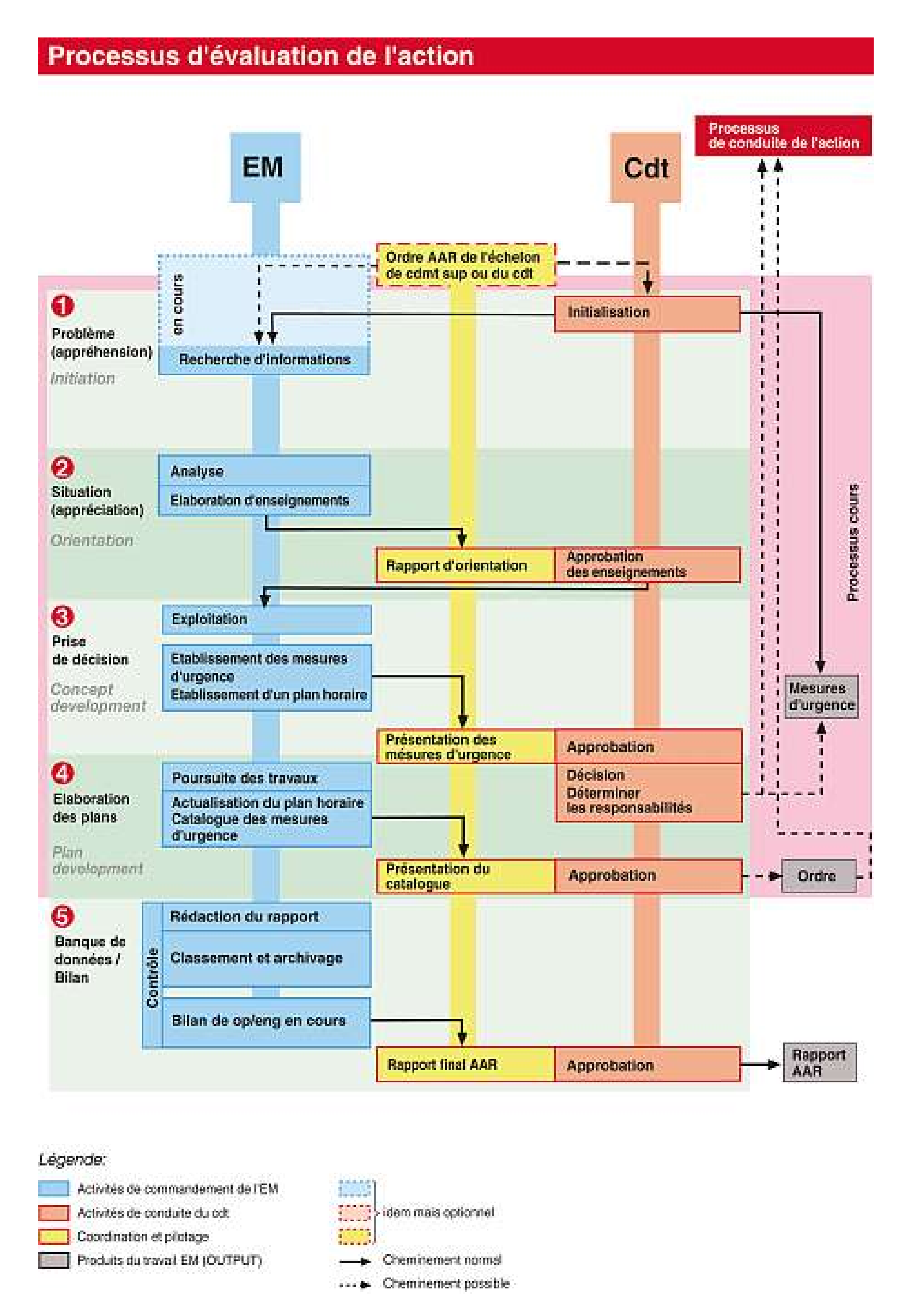


Figure 23 : Processus d'évaluation de l'action

4 Organisation de la conduite

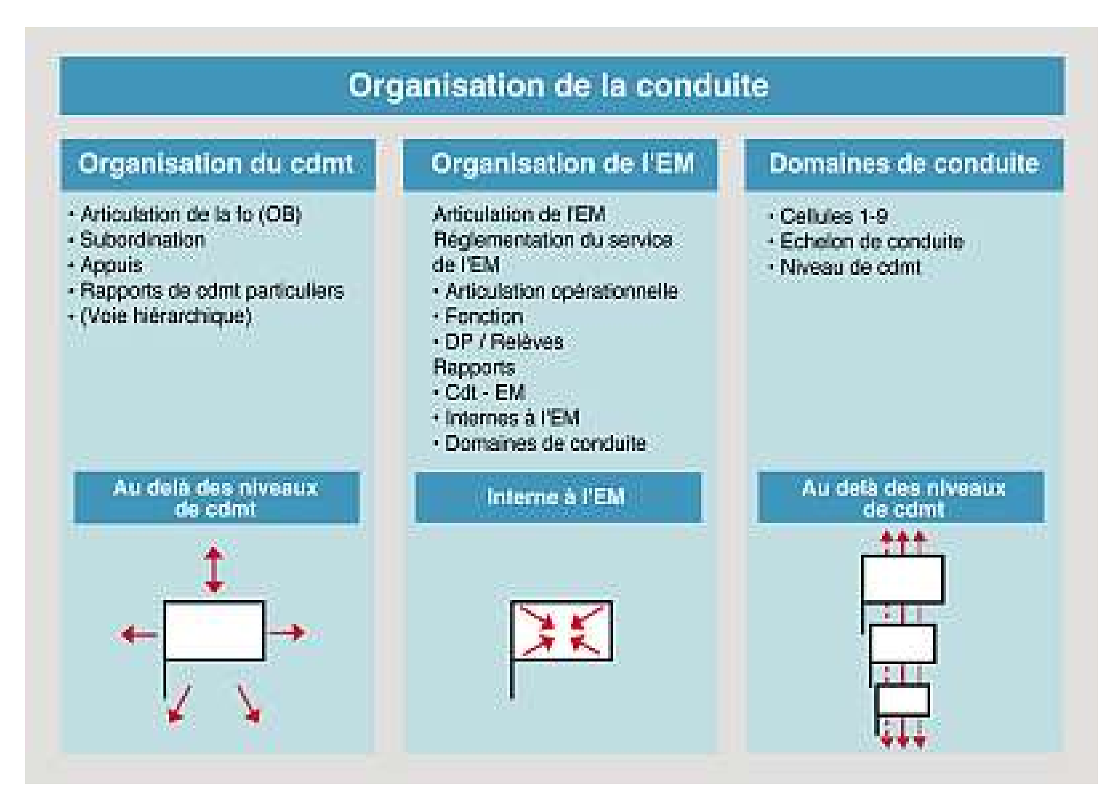


Figure 24 : Hiérarchie des termes de l'organisation de la conduite

4.1 Introduction

Organisation de la conduite

271 L'organisation de la conduite assure le déroulement rationnel et systématique des activités d'état-major par l'organisation du commandement et de l'état-major en utilisant l'infrastructure de conduite de manière optimale.

272 **Organisation du commandement**

L'organisation du commandement règle l'articulation d'une formation, ses rapports de subordination, ses modalités d'appui, ses rapports particuliers de commandement ainsi que ses voies hiérarchiques.

273 **Organisation de l'état-major**

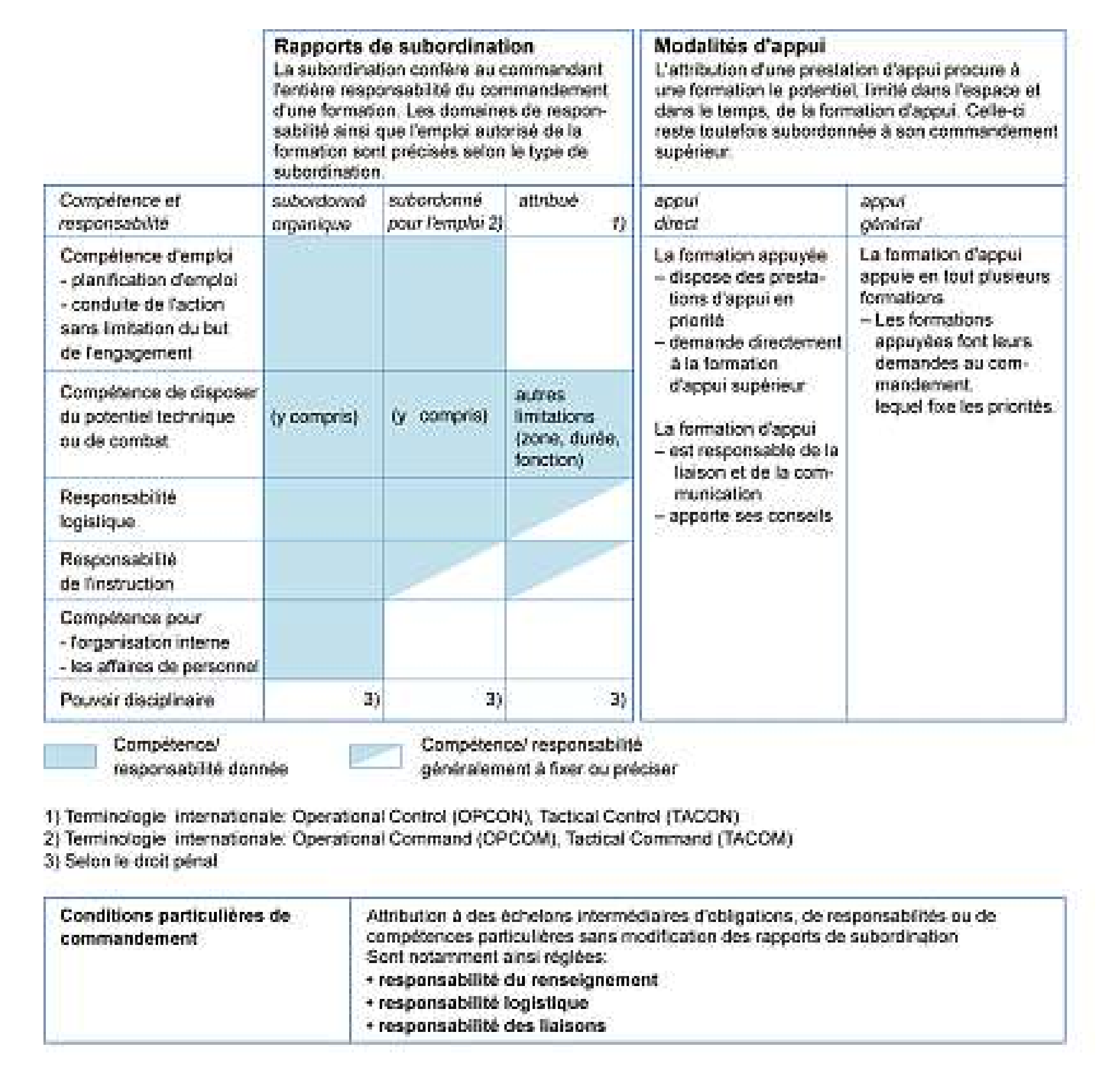
Les états-majors sont conçus selon une configuration de base uniforme. Cette dernière sert à la planification du personnel et à l'instruction. Elle doit rendre possible une articulation opérationnelle selon les intérêts fondamentaux du travail en état-major.

4.2 Organisation du commandement

4.2.1 Rapports de subordination

274 Les rapports de subordination règlent les rapports entre les commandants des formations rassemblées dans le cadre d'une articulation opérationnelle.

275 Ils fixent en particulier les compétences et les responsabilités des différents commandants et états-majors ainsi que la voie hiérarchique (voie de la donnée d’ordres).



	Rapports de subordination La subordination confère au commandant l'entière responsabilité du commandement d'une formation. Les domaines de responsabilité ainsi que l'emploi autorisé de la formation sont précisés selon le type de subordination.			Modalités d'appui L'attribution d'une prestation d'appui procure à une formation le potentiel, limité dans l'espace et dans le temps, de la formation d'appui. Celle-ci reste toutefois subordonnée à son commandement supérieur.	
Compétence et responsabilité	*subordonné organique*	*subordonné pour l'emploi 2)*	*attribué 1)*	*appui direct*	*appui général*
Compétence d'emploi - planification d'emploi - conduite de l'action sans limitation du but de l'engagement				La formation appuyée – dispose des prestations d'appui en priorité – demande directement à la formation d'appui supérieur La formation d'appui – est responsable de la liaison et de la communication – apporte ses conseils	La formation d'appui appuie en tout plusieurs formations – Les formations appuyées font leurs demandes au commandement, lequel fixe les priorités.
Compétence de disposer du potentiel technique ou de combat	(y compris)	(y compris)	autres limitations (zone, durée, fonction)		
Responsabilité logistique					
Responsabilité de l'instruction					
Compétence pour - l'organisation interne - les affaires de personnel					
Pouvoir disciplinaire	3)	3)	3)		

Compétence/ responsabilité donnée

Compétence/ responsabilité généralement à fixer ou préciser

1) Terminologie internationale: Operational Control (OPCON), Tactical Control (TACON)
2) Terminologie internationale: Operational Command (OPCOM), Tactical Command (TACOM)
3) Selon le droit pénal

Conditions particulières de commandement	Attribution à des échelons intermédiaires d'obligations, de responsabilités ou de compétences particulières sans modification des rapports de subordination Sont notamment ainsi réglées: + **responsabilité du renseignement** + **responsabilité logistique** + **responsabilité des liaisons**

Figure 25 : Organisation du commandement

Subordination organique (articulation selon ordre de bataille de l’armée)

276 Le commandant dispose des compétences suivantes :

- compétence d’emploi (sans limitation du mode d’utilisation),
- détermination de l’organisation interne des formations (fonctions, articulation opérationnelle).

Subordination pour l'emploi

277 Pour certains engagements, des formations peuvent être retirées de leur subordination organique et être subordonnées pour l'emploi à un autre commandant. Le nouveau commandant dispose de la compétence d’emploi sans limitation du mode d’utilisation.

278 Sauf réglementation contraire, le commandant organique demeure alors responsable :

- des affaires administratives,
- de l’organisation interne et de la planification en matière de personnel.

Attribution

279 Pour des tâches particulières généralement limitées dans le temps, la fonction (mission) et l'espace, un commandant peut recevoir le droit (compétence) de disposer de la prestation au combat ou de la prestation technique d'une formation. Le nouveau commandant dispose de la **compétence d'emploi (limitée à l'utilisation spécifique de la formation)**.

280 Le commandant organique demeure cependant – sauf réglementation contraire – responsable :

- des affaires administratives,
- de l'organisation interne et de la planification en matière de personnel.

281 Pour les unités de l'artillerie, de la DCA, du génie, de la défense ABC et du sauvetage, la compétence d'attribution des secteurs doit être réglée.

4.2.2 Modalités d'appui

Appui direct

282 Une formation d'appui en appui direct au profit d'une autre formation doit prendre en compte les tâches et servitudes suivantes. **La formation appuyée :**

- à la priorité,
- doit être conseillée,
- adresse ses demandes directement à la formation d'appui,
- n'est en aucun cas considérée comme un supérieur de la formation en appui.

La **formation d'appui** répond des liaisons et des communications.

Appui général

283 Une formation en appui général appuie dans son ensemble un certain nombre de formations.

284 Les demandes des formations appuyées doivent être adressées à leur commandement supérieur. Celui-ci fixe les priorités et attribue ses missions spécifiques à la formation d'appui.

285 Les modalités d'appui exigent généralement des compléments propres à chaque arme.

4.2.3 Rapports particuliers de commandement

286 En déléguant des devoirs particuliers, des responsabilités et des compétences, un commandement peut se décharger de tâches techniques particulières, sans toutefois modifier les rapports de subordination.

287 Les petites formations en particulier ne disposent souvent pas de moyens techniques spécialisés (p. ex. logistique ou renseignement). Dans un tel cas, l'assistance technique peut être attribuée à une formation de même niveau ou de niveau supérieur. Celle-ci est alors responsable de la conduite du domaine technique considéré.

4.2.4 Voie hiérarchique

Voie hiérarchique des commandants

288 La voie hiérarchique des commandants passe d'un commandant au commandant directement subordonné ou supérieur. Les échelons intermédiaires ne peuvent être omis qu'exceptionnellement et doivent dans tous les cas être informés aussi rapidement que possible.

289 En principe, les ordres sont transmis par la voie hiérarchique des commandants. Les officiers d’état-major agissant par ordre de leur commandant s’en tiennent également à la voie hiérarchique des commandants.

Voie hiérarchique technique

290 La voie hiérarchique technique va d'un état-major (commandement) à un autre état-major (resp l’aide de commandement à l’échelon unité) ou du chef de service au chef de service.

291 Par cette voie hiérarchique technique, des informations et des ordres – souvent de routine – peuvent être échangés resp transmis ; ils concernent :

- l’administration,
- des problèmes techniques,
- le renseignement,
- l’engagement des armes (artillerie, aviation).

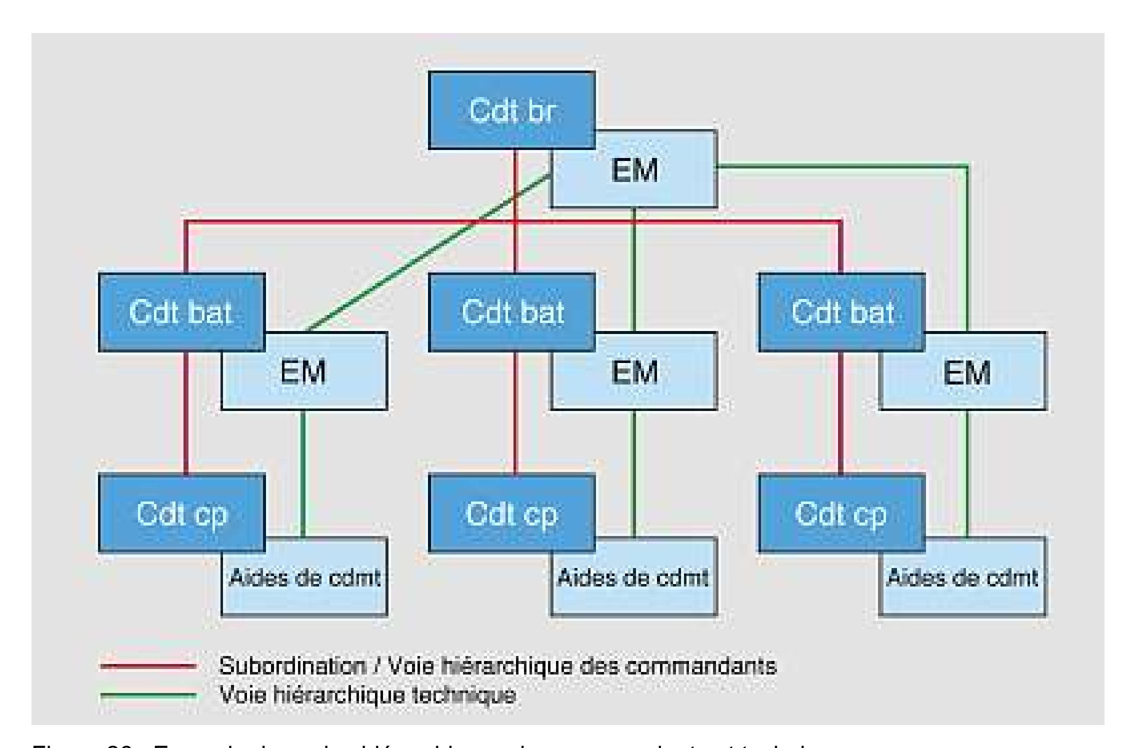


Figure 26 : Exemple des voies hiérarchiques des commandants et techniques

4.2.5 Rapports entre un état-major et les commandements subordonnés

292 L’état-major appuie en permanence les formations subordonnées dans l’exécution de leurs tâches par une information exacte et ponctuelle sur l’évolution de la situation et sur l’état des propres activités de commandement.

293 Il fournit aux formations subordonnées d’autres informations utiles à leurs prises de décision et leur offre ses conseils. Afin d’atteindre une coordination et une coopération optimales, l’état-major entretient un contact étroit avec les états-majors supérieurs, subordonnés et voisins. Les rapports de l’état-major avec la troupe sont déterminés :

- du côté de l’état-major, conscient de ses tâches de service :
  - l’état-major renonce à outre-passer ses compétences,
  - dans les domaines où il détient des compétences permanentes ou limitées dans le temps, il agit par ordre du commandant,
- du côté de la troupe : Elle doit prendre conscience de la légitimité et de la nécessité du travail de l’état-major et connaître les fonctions et les compétences de ce dernier.

294 Sur ordre du commandant, les officiers de l’état-major surveillent la mise en œuvre et l’exécution de sa décision. Ils n’ont toutefois pas le pouvoir d’imposer aux commandants subordonnés l’exécution d’ordres et de directives.

295 Si un officier de l’état-major estime qu’un commandant subordonné n’agit pas dans l’intention de son supérieur, il lui incombe de l’y rendre attentif. Si la situation ne se modifie pas, il doit en informer son commandant.

296 Les officiers de l’état-major se présentent au nom de leur commandant auprès des commandants subordonnés :

- pour transmettre des ordres,
- dans le cadre de leurs activités de contrôle,
- pour fournir leur appui,
- pour apporter des conseils,
- en vue d’échanger des informations.

297 Normalement, tous les ordres d’un commandement induisant l’engagement d’une formation subordonnée doivent être émis ou approuvés par le commandant.

298 Des exceptions sont possibles dans les cas suivants :

- des officiers de l’état-major peuvent recevoir de leur commandant la compétence d’émettre des ordres et des directives,
- le commandant peut confier la conduite de l’action des formations participant à une opération commune à des officiers de son état-major (p. ex commandement de franchissement).

Dans les deux cas, le commandant donne formellement connaissance de cette délégation du pouvoir d’ordonner. Au besoin, il en précise la durée, les domaines d’application et les formations impliquées.

299 Le pouvoir d’ordonner délégué à des officiers d’état-major n’englobe que les domaines nécessaires à l’exécution de la tâche confiée. Ne sont pas compris le domaine disciplinaire, l’administration et l’organisation interne.

300 En cas de doute, l’officier nanti du pouvoir d’ordonner peut proposer à son commandant d’émettre des ordres et des directives par la voie hiérarchique des commandants.

301 Les officiers d’état-major général – à côté de leur engagement comme aides de commandement – dirigent des groupes d’état-major dans le cadre d’une organisation d'état-major opérationnelle. L’appréhension systématique des problèmes, l’appréciation de la situation, la présentation de bases susceptibles d’influer sur la décision, la transmission d’ordres ainsi que les activités de contrôle font partie de leurs tâches particulières.

4.2.6 Rapports entre l'état-major et l'échelon de commandement supérieur

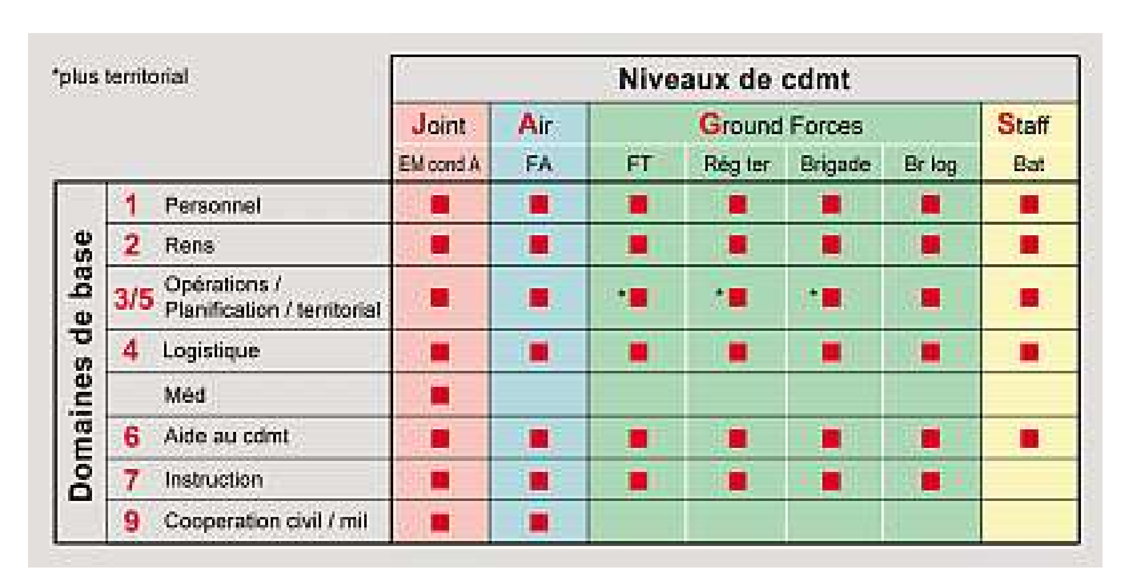
302 La maîtrise de problèmes complexes exige une étroite collaboration entre états-majors de tous les niveaux.

303 C'est ainsi que certains éléments de l'état-major se rendent auprès de l'état-major supérieur afin de collaborer notamment aux planifications qui concernent leur propre formation.

4.3 Articulation de l'état-major

4.3.1 Domaines de base d'un état-major

304 Les domaines de base (DB) d'un état-major sont répartis selon les niveaux de commandement. Dans l'armée suisse, on distingue les domaines suivants :



*plus territorial

Domaines de base		Niveaux de cdmt: Joint	Air	Ground Forces				Staff
		EM cond A	FA	FT	Rég ter	Brigade	Br log	Bat
1	Personnel	■	■	■	■	■	■	■
2	Rens	■	■	■	■	■	■	■
3/5	Opérations / Planification / territorial	■	■	*■	*■	*■	■	■
4	Logistique	■	■	■	■	■	■	■
	Méd	■						
6	Aide au cdmt	■	■	■	■	■	■	■
7	Instruction	■	■	■	■	■	■	
9	Coopération civil / mil	■	■					

Figure 27 : Classification des domaines de base d'un état-major

Tableau synoptique des domaines de base d'un état-major

305 A travers tous les niveaux de commandement, les sphères de responsabilité des domaines de base d'un état-major sont les suivantes :

DB		Tâches
1	**Personnel**	• gestion du personnel / Planification du personnel • assistance • adjudance • droit / DICA • directives pour le personnel civil
2	**Renseignements**	• analyse du milieu / Analyse de la menace • suivi, description, évaluation et diffusion de la situation • conduite resp. exploitation des renseignements intégrés (avec focalisation sur la mission et la situation) • développement de possibilités d'action des parties en conflit • moyens adverses / Moyens de la partie adverse • contre-renseignement • concept Rens (ConcR)

DB		Tâches
3/5	**Opérations**	• développement et évaluation des propres possibilités • planification (y c planifications prévisionnelles et subséquentes) et conduite des engagements • conseils en matière de ROE • direction lors de la rédaction d'ordres préalables, d'ordres partiels et d'ordres généraux • alarme • concept de la conduite du feu (CcondF) • concept d'engagement de la défense sol-air • élaboration de la liste des objectifs (Targeting) • information Warfare • planification et conduite dans des domaines spécifiques (Formations d'opérations particulières) • planification de déplacements de troupes • planification d'opérations de recherche et de sauvetage • pilotage de la préparation à l'engagement, planification de la mise sur pied des troupes, relèves, rapatriement / retour et activités de controlling y liées • concept d'engagement du génie (CEG) • concept des mouvements et des barrages • concept de la défense ABC • sécurité militaire • concept opératif du camouflage et de la déception
	Planification	• processus de planification et d'évaluation • planification subséquente, planification prévisionnelle et coordination • analyse des opérations
	Territorial (propre DB 5 dans les EM des Forces terrestres, rég ter et br)	• concept S ter • tâches territoriales • assurer l'interface armée-civil • planification et conduite de l'aide militaire en cas de catastrophe et du service de d'assistance
4	**Logistique**	• concept logistique • planification et conduite de l'appui logistique pour l'instruction et l'engagement • pilotage de l'état de préparation logistique de base et d'engagement • détermination et développement de la gestion, du ravitaillement, de l'évacuation et de la maintenance du matériel et des biens • exploitation et maintenance de l'infrastructure • planification et conduite des transports, conduite de la circulation
	San	• concept sanitaire (en tant que partie du concept log) • planification et pilotage du service sanitaire • planification et pilotage du domaine sanitaire coordonné

DB		Tâches
6	**Aide au commandement**	• planification et conduite de l'engagement des moyens de télématiques y c TRANSEC, COMSEC et planification des fréquences • planification et conduite des moyens d'aide au commandement y c COMPUSEC • planification et pilotage des engagements techniques des moyens CGE (C^2W) • assurer le service de la conduite (exploitation centre de cdmt, triage, chancellerie etc) • exploitation QG • planification et conduite du déplacement d'installations de conduite resp changement de l'emplacement de conduite
7	**Instruction**	• transposition de la doctrine • lessons learned • planification de l'instruction • planification d'exercices
9	**Coopération civile-militaire**	N'est envisagée que dans le cadre d'engagements internationaux (par analogie aux tâches territoriales mais dans un contexte international).

4.3.2 Articulation de l'état-major

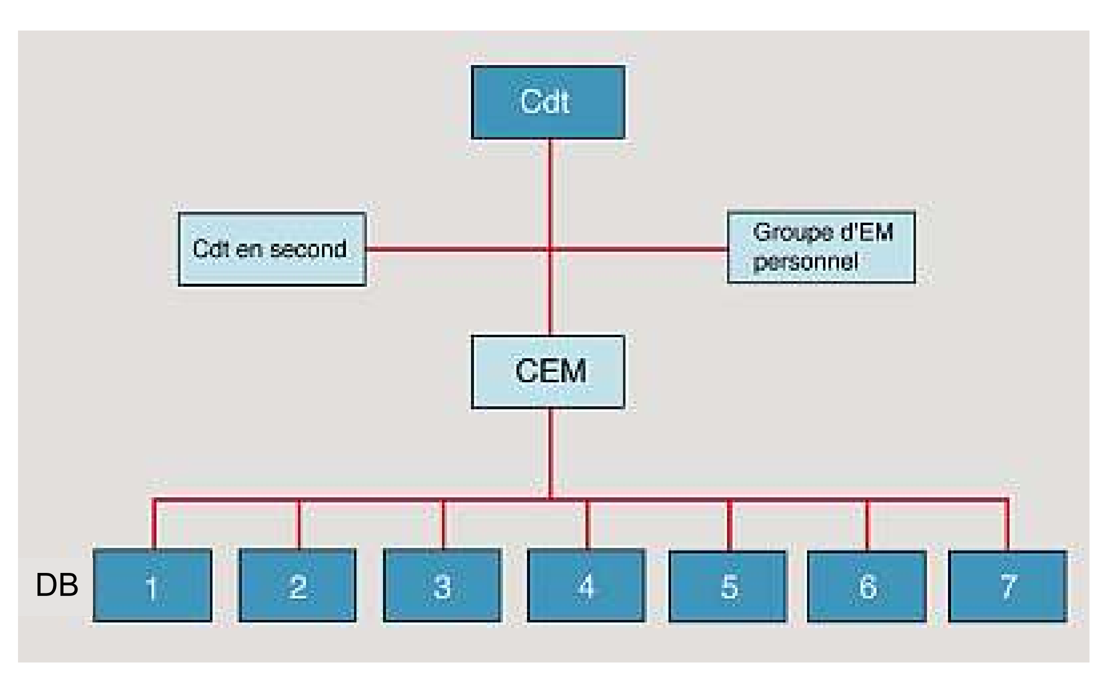


Figure 28 : Articulation de l'état-major du niveau moyen de commandement

4.3.3 Le commandant et son état-major

Le commandant

306 Le commandant porte seul la responsabilité des succès et des échecs de sa troupe. Il ne peut pas la déléguer. L'état-major et les commandants subordonnés sont associés à la prise de décision chaque fois que la situation le permet.

307 Le commandant délègue des tâches et des compétences après avoir pris la mesure de la situation; il veille à l'unité de pensée à tous les niveaux de commandement en vue de l'accomplissement des tâches confiées.

Le commandant en second (conduite moyenne)

308 Le commandant en second remplace le commandant dans toutes ses fonctions et compétences lorsque ce dernier ne peut être joint ou est tombé.

309 Le commandant fixe les autres tâches et compétences de son second, notamment ses rapports avec le chef d’état-major, l’état-major et les commandants subordonnés.

310 Les commandants en second doivent être tenus au courant, par leur commandant et le chef d’état-major, des actions et planifications en cours, des intentions, des objectifs ainsi que de l’état d’avancement des travaux d’état-major et des problèmes particuliers.

L’état-major

311 La mission de l’état-major consiste à appuyer le commandant dans toutes les activités de conduite. Dans la phase de la recherche de la décision, l’état-major appuie le commandant en acquérant et diffusant les informations influant sur la décision et en élaborant des possibilités de solution.

312 Dans le cadre de la prise de décision, des officiers de l’état-major peuvent recevoir une compétence de décision autonome dans certains domaines.

313 L’état-major doit mettre en œuvre les décisions du commandant en élaborant des plans d’opération, des ordres et directives, en collaborant à la donnée d’ordres et en contrôlant l’exécution.

314 L'état-major travaille de manière rationnelle, systématique et analytique. Les bases de décision qu'il prépare sont le résultat d'analyses soignées, libres de toute émotion et reposant sur des faits ou des hypothèses définies avec précision.

315 Le processus systématique et rationnel de recherche de décision vise, en outre, à minimiser les influences irrationnelles (personnalité du décideur, paramètres biologiques, motivations humaines et raisons d’agir irrationnelles).

Le chef d’état-major (EM conduite moyenne)

316 Le chef d’état-major dirige et coordonne le travail de l’état-major. Il répond de la réglementation du service de l’état-major et fixe le plan de travail de l’état-major.

Groupe d’état-major personnel (EM conduite moyenne)

317 Le groupe d’état-major personnel comprend un of EMG, des chefs de service et des officiers de l’état-major. Ils travaillent sous les ordres directs du commandant.

318 Le groupe d’état-major personnel peut être élargi par le commandant selon les besoins (p. ex. aumôniers, officiers droit et convention, autres).

319 Les membres de groupes d’états-majors personnels peuvent assumer des travaux dans d'autres groupes d’EM en double fonction.

Groupes (EM conduite moyenne)

320 Les groupes sont composés du chef DB, officiers EMG, de chefs de service et d'officiers de l’état-major. On y travaille sous les ordres du chef d’état-major. Le nombre de groupes correspond aux domaines de base de l’EM.

Le commandant en second (conduite inférieure)

321 Le commandant en second a une double fonction. D’une part, il remplace le commandant ; d’autre part, il dirige et coordonne les travaux de l’état-major (en tant que CEM). Dans ce cadre, il répond de la réglementation du service et du plan de travail de l’état-major.

Groupes d'état-major (EM conduite inférieure)

322 Les groupes comprennent des chefs de service et des officiers d'état-major qui travaillent sous les ordres du commandant en second. Le nombre de groupes d'état-major dépend de l'arme et peut être trouvé dans les règlements d'engagement.

Articulation opérationnelle de l'état-major

323 Il s'agit d'une articulation provisoire de l'EM en fonction de la mission assignée. Les groupes d'état-major peuvent être élargis ou diminués selon les besoins.

Responsabilité des résultats et responsabilité des procédés

324 On distingue la responsabilité des résultats de celle des procédés. Le commandant répond globalement des résultats de sa formation. Le chef d'état-major est le responsable principal en ce qui concerne les procédés de l'état-major. Les chefs DB répondent des résultats de leur DB resp. groupe d'état-major vis-à-vis du commandant et des procédés vis-à-vis du chef d'état-major.

Réglementation de la suppléance

325 Le suppléant d'un responsable le fait dans toutes les missions et dispose de toutes les compétences si ce dernier est absent. Il dispose des connaissances nécessaires concernant l'intention, les objectifs, les problèmes particuliers et l'avancement des travaux de l'état-major.

4.3.4 Cahiers des charges de la conduite moyenne et de la conduite inférieure

Commandant / Commandement en second

Description sommaire	Le commandant répond des résultats de sa formation.
Responsabilités / attributions	Dispose du pouvoir d'ordonner afin d'atteindre les objectifs de sa mission.
Compétences	• planifie et conduit avec l'aide de son état-major, • pour sa troupe, répond des domaines : – du moral, de la santé et du bien-être, – de l'instruction, – de la discipline, – de l'organisation interne, – de la planification du personnel, – de la donnée d'ordres, – de l'engagement, – de l'information.
Particularités	Il peut, selon la situation, déléguer des tâches et des compétences. Il reste toutefois toujours responsable.

Chef d'état-major

Description sommaire	• le chef d'état-major dirige et contrôle les travaux de l'état-major, • il est le premier conseiller du commandant.
Responsabilités / attributions	Il dirige l'ensemble des travaux d'état-major et répond : • de l'organisation de la conduite, • de l'acquisition des bases de décision, • de la planification des actions,

	• des liaisons, • de l'information du commandant et de l'état-major, • de l'organisation et de l'emplacement des équipements de conduite.
Compétences	Fixe la manière de procéder de l'état-major.
Particularités	En cas de mise hors de combat du commandant et du commandant en second, il prend les décisions nécessaires pour l'action en cours.

Chef DB

Description	Le chef conduit son domaine de base ; il conseille directement le commandant / le CEM.
Responsabilités / attributions	• dirige les travaux de son domaine de base, • travaille en coordination avec les autres chefs DB, • approuve les documents relevant de sa responsabilité.
Compétences	• décide dans le cadre de son domaine de responsabilités quant à l'emploi des organes et des moyens, • peut obtenir de son commandant la délégation de compétences de décision et de pouvoir d'ordonner .
Particularités	Dans le cadre d'une articulation opérationnelle, peut diriger des groupes de travail.

Officier d'état-major général

Description sommaire	Aide de commandement avec formation d'état-major général.
Responsabilités / attributions	• dirige un groupe de travail ou assume la responsabilité du traitement d'un problème partiel, • est en général subordonné directement au commandant ou à un chef DB.
Compétences	• conseille ses supérieurs, • élabore des concepts, ordres et directives, • appuie les chefs de service dans leur travail.
Particularités	Peut être engagé comme remplaçant du SCEM.

Chef de service

Description sommaire	Aide de commandement répondant de son service.
Responsabilités / attributions	Pour son service : • porte la responsabilité vis-à-vis de son supérieur, • élabore des concepts, ordres et directives.
Compétences	Pour son service : • dirige l'instruction technique, • élabore les directives pour l'instruction, • tient le contrôle de l'instruction.
Particularités	Peut être engagé comme remplaçant d'un chef DB.

Officiers et sous-officiers supérieurs de l'état-major

Description sommaire	L'officier / sous-officier supérieur de l'état-major est conseiller du chef de service.
Responsabilités / attributions	Travaille sur ordre de son chef de service.
Compétences	Doit proposer des possibilités de solutions.
Particularités	Peut être engagé comme remplaçant de son chef de service.

4.3.5 Cahiers des charges conduite inférieure

Commandant

Description sommaire	Le commandant répond des résultats de sa formation.
Responsabilités / attributions	Dispose du pouvoir d'ordonner afin d'atteindre les objectifs de sa mission.
Compétences	• planifie et conduit avec l'aide de son état-major, • pour sa troupe, répond des domaines, – du moral, de la santé et du bien-être, – de l'instruction, – de la discipline, – de l'organisation, – de la planification du personnel, – de la donnée d'ordres, – de l'engagement, – de l'information.
Particularités	Il peut, selon la situation, déléguer des tâches et des compétences. Il reste toutefois toujours responsable.

Commandant en second

Description sommaire	• est le suppléant du commandant et son premier conseiller, • dirige et contrôle le travail de l'état-major.
Responsabilités / attributions	Dirige l'ensemble des travaux d'état-major et répond de : • l'organisation de l'état-major, • l'acquisition des bases de décision, • de la planification de l'engagement, • des liaisons, • de l'information du commandant et de l'état-major, • de l'organisation et de la détermination de l'emplacement des installations de conduite.
Compétences	Peut être chargé de missions particulières, p. ex. missions de planification ou la conduite d'une partie du corps de troupe.

Chef de service

Description sommaire	Aide de commandement responsable pour son service.
Responsabilités / attributions	• dirige les travaux de son groupe d’état-major, • pour son service : – porte la responsabilité pour le DB correspondant vis-à-vis de son supérieur, – élabore des concepts, ordres et directives.
Compétences	Pour son service : • dirige l’instruction technique, • élabore les directives pour l’instruction, • tient le contrôle de l’instruction.
Particularités	Peut être engagé pour des missions particulières.

Officiers et sous-officiers supérieurs de l’état-major

Description sommaire	Est conseiller du chef de service.
Responsabilités / attributions	Travaille selon les ordres de son chef de service.
Compétences	Propose des variantes de solutions.
Particularités	Peut être engagé comme remplaçant de son chef de service.

5 Infrastructures de conduite

5.1 Introduction

326 Les infrastructures de conduite créent des conditions favorables à la conduite. L'aménagement à temps et le fait d'assurer l'exploitation d'infrastructures de conduite en temps utile constituent une condition à l'élaboration et la diffusion des informations nécessaires à la conduite.

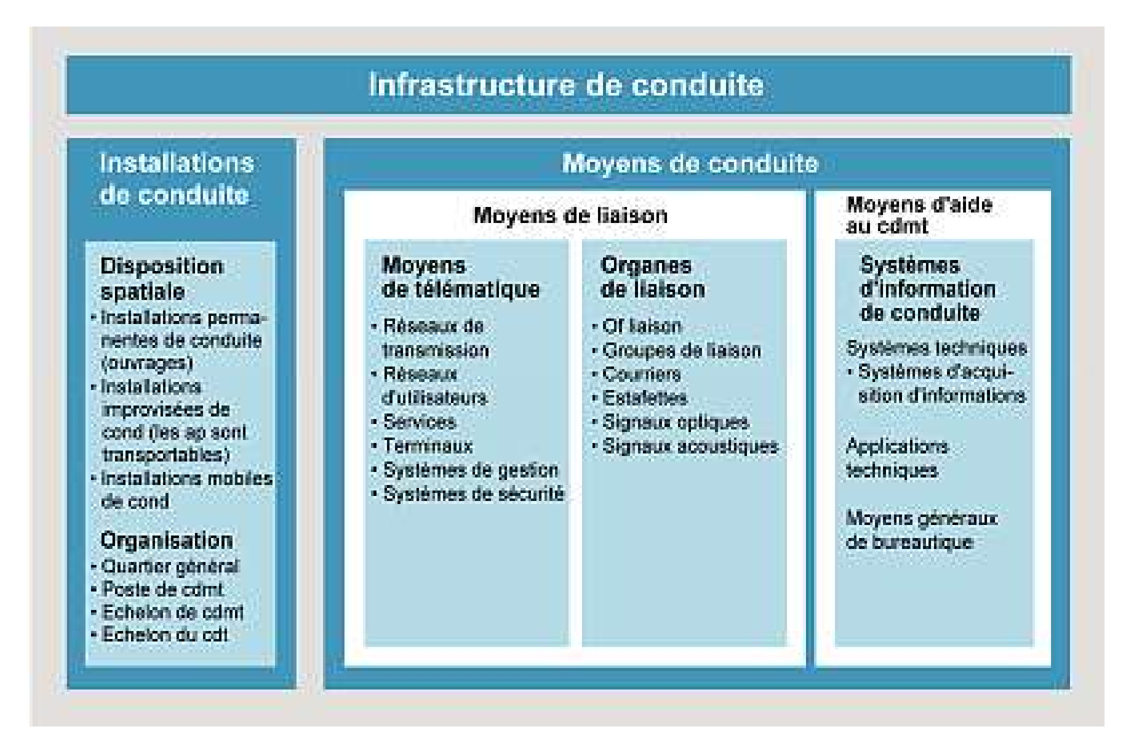


Figure 29 : Hiérarchie des termes de l'infrastructure de conduite

5.2 Installations de conduite

5.2.1 Introduction

327 Les installations de conduite modernes peuvent être résumées selon la formule suivante : **Installations de conduite = télématique x protection**.

328 Il importe d'accorder l'attention tant au facteur de la télématique qu'au facteur de la protection lorsqu'on envisage d'exploiter des installations de conduite fixes ou mobiles. Sans protection suffisante, la capacité à la conduite peut être diminuée rapidement, même si l'on dispose d'une télématique moderne.

329 En raison du degré de protection limité des installations de conduite mobiles, ces dernières devraient, en cas d'opérations de sûreté sectorielle ou de défense, se baser sur l'infrastructure de conduite statique existante qui offre une bonne protection ainsi que des centres télématiques.

330 En raison du potentiel d'exploration fortement accru d'un adversaire moderne, il convient de porter une grande attention au camouflage et à la déception, non seulement au cours de mouvements, mais aussi lors de l'exploitation d'installations permanentes, d'installations improvisées ou d'installations mobiles.

331 La protection hors d'installations peut aussi être atteinte par la dispersion.

5.2.2 Installations

Installations permanentes de conduite

332 Il s'agit d'installations de conduite souterraines (sous roc ou enterrées) ; en général leur fonction est précisée (conduite, combat, logistique ou protection).

333 En général, les installations de conduite comprennent, outre la partie conduite, des réfectoires, des cantonnements, des locaux de transmissions et d'exploitation.

334 Les moyens télématiques sont en partie installés de manière fixe ou entreposés sur place et peuvent être transportés selon le niveau de commandement. Les moyens d'aide au commandement ne sont en général mis en place qu'après l'occupation des installations par les formations d'aide au commandement (fo aide cdmt).

335 Les bataillons d'infrastructures sont chargés de l'aménagement et de la maintenance des installations de conduite. L'exploitation est assurée par les formations d'aide au commandement.

336 Dans le dispositif d'engagement, l'ordre d'opérations règle l'attribution des installations permanentes de conduite.

Installations improvisées de conduite

337 Il s'agit d'infrastructures de conduite aménagées à l'aide de moyens militaires improvisés, transportables dans des locaux civils, (garages, tunnels etc.) ou dans parties d'ouvrages militaires libérés à cet effet.

338 L'équipement en moyens de conduite et en installations générales (ameublement, éclairage, électricité etc.) est transportable et permet d'installer un poste de commandement dans n'importe quel bâtiment.

Installations mobiles de conduite

339 Il s'agit de postes de commandement équipés de moyens motorisés ou mécanisés, de détachements de commandement et / ou d'échelons de commandants. Leur équipement leur permet de se déplacer de manière indépendante et d'assumer la conduite pendant le mouvement ou peu après l'arrivée au nouvel emplacement.

340 Les moyens de conduite et les locaux de travail (container / shelter) sont installés sur des véhicules idoines. En général, les moyens de conduite sont encastrés mais peuvent être démontés et utilisés dans les installations de conduite dont l'équipement fait défaut. Les installations mobiles de conduite ou des parties de celles-ci peuvent être exploitées en combinaison avec des ouvrages.

5.2.3 Équipements (Organisation)

Quartier général

341 Le Quartier général se compose :

- de postes de commandement,
- d'installations télématiques,
- d'installations externes,
- de locaux d'exploitation et de cantonnements,
- de formations de sûreté.

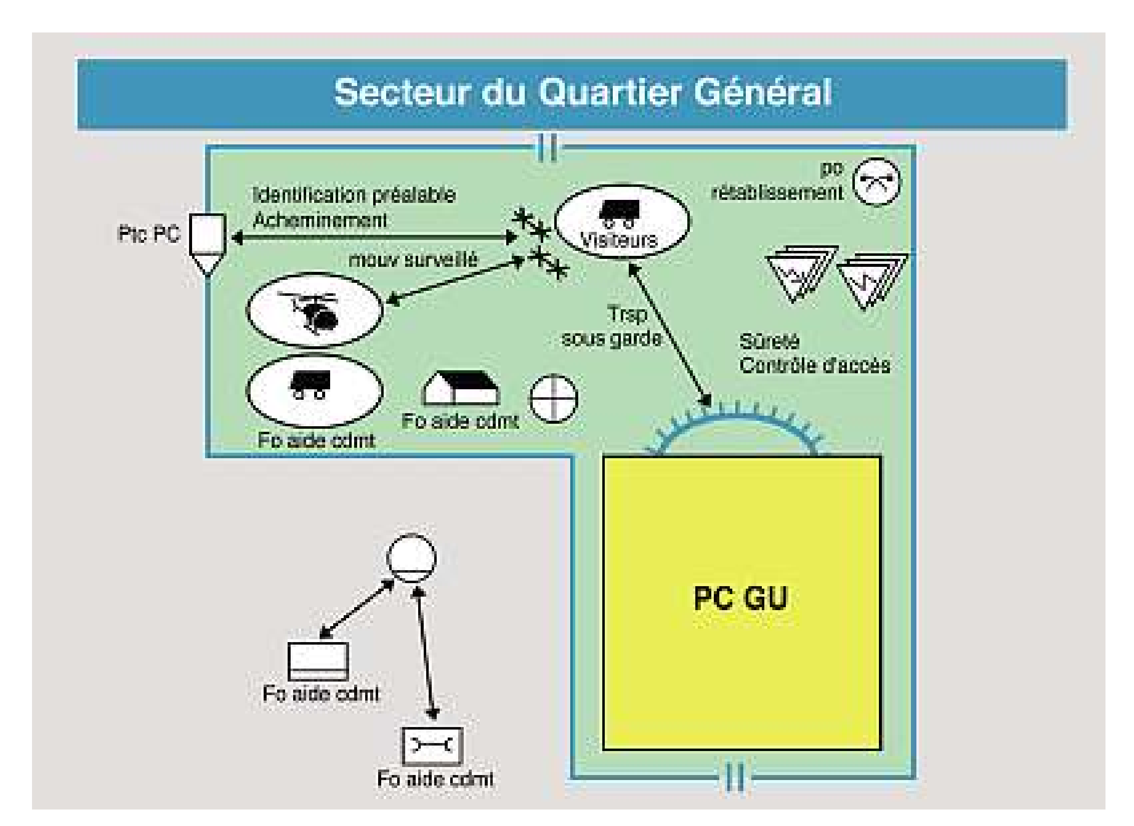


Figure 30 : Croquis du secteur du Quartier général

342 Pour le Quartier général et le poste de commandement, on distingue l'organisation extérieure de l'organisation intérieure.

343 Le J/G/A6 est responsable de l'organisation intérieure, selon les directives du chef d'état-major.

344 Le commandant de la formation d'aide au commandement compétente répond de l'organisation extérieure. En font partie :

- acheminement, régulation de la circulation et réception,
- place de parc pour véhicules, place d'atterrissage pour hélicoptères, escorte vers le poste de commandement,
- camouflage, sûreté et ordre dans le secteur du Quartier général ; sûreté rapprochée et contrôle d'accès au poste de commandement,
- ravitaillement et service sanitaire ; organisation d'alarme et dispositif pour la défense du Quartier général.

Postes de commandement

345 Le poste de commandement offre au commandant et à son état-major des conditions favorables pour la planification et la conduite de la formation à l'engagement. L'organisation du poste de commandement doit permettre à l'état-major d'y vivre et d'y travailler efficacement durant une longue période.

346 La partie du poste de commandement réservée à la conduite comprend essentiellement :

- les locaux de travail pour le commandant et l'état-major,
- le centre des opérations tactiques (Tactical Operation Center, TOC),
- les moyens de conduite (centre de télématique).

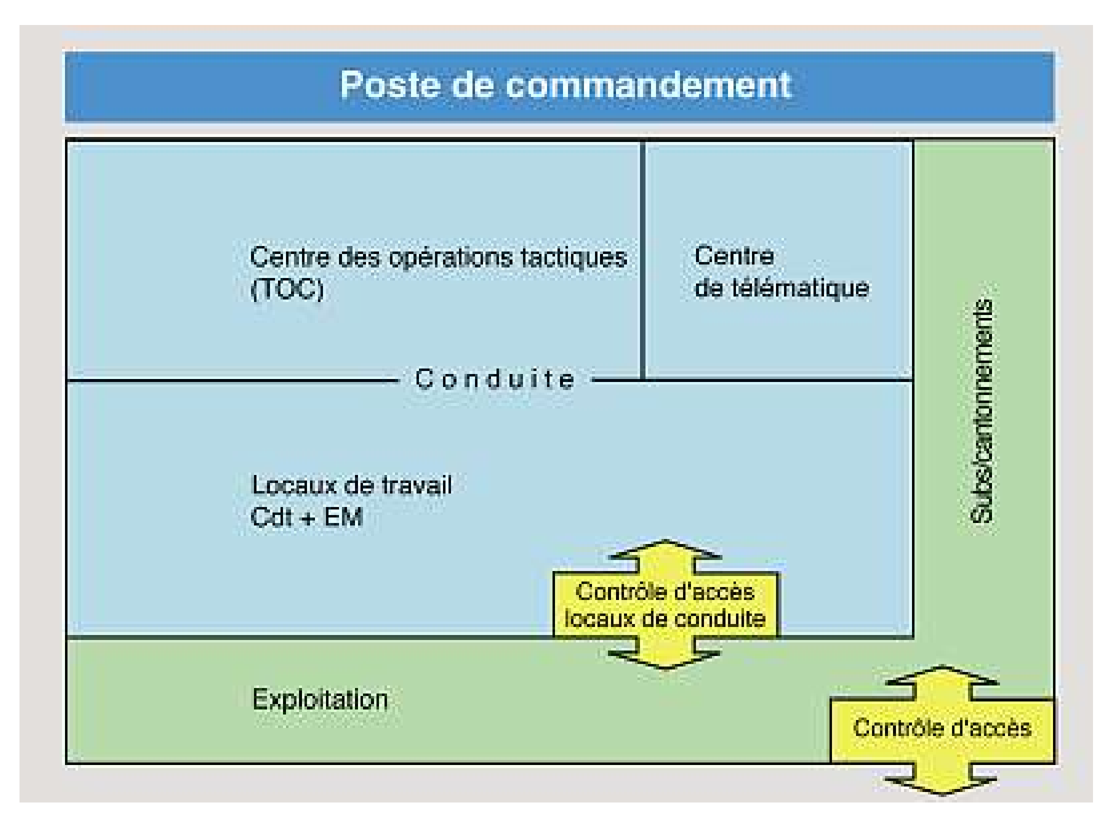


Figure 31 : Croquis du poste de commandement

347 Sur le plan du personnel, le poste de commandement est composé :

- du commandant,
- de l’état-major,
- des groupes de liaison des formations supérieures et subordonnées,
- du personnel d’exploitation de la formation d’aide au commandement (+ parties du bataillon d’infrastructure dans les ouvrages).

348 Ce n’est que dans son poste de commandement que l’état-major dispose de l’infrastructure nécessaire, des informations ainsi que des moyens en personnel et matériel (moyens de conduite).

349 L’emplacement est déterminé selon les critères suivants :

- nature de la mission,
- étendue et nature du secteur d’engagement,
- conditions pour les télécommunications,
- conditions de circulation,
- possibilités de dispersion, de sûreté, de camouflage et de déception,
- conditions de travail et commodités pour l’état-major et les formations d’aide au commandement,
- équipements de conduite fixes disponibles.

Détachement de commandement

350 Le détachement de commandement est la partie du poste de commandement (dont l’équipement peut être réduit) qui est équipée de véhicules spéciaux. Il est en mesure à partir de ces véhicules de conduire l’action en cours.

351 Lors du passage à l’engagement mobile, le détachement de commandement se sépare du poste de commandement. Après un court laps de temps pendant lequel la conduite est en-

core assurée par le poste de commandement, le détachement de commandement reprend la conduite. A partir de ce moment, il représente l’installation de conduite principale dans l’action en cours.

352 Le poste de commandement peut soit subsister, (il continue alors d'être exploité en tant que poste de commandement arrière [PC arr] pour l’appui de l’action en cours et pour les planifications subséquentes) ou alors il est démonté et se déplace.

353 L’ensemble du détachement de commandement est commandé par un «Chef du détachement de commandement» désigné à cet effet. Tous les chefs de section et commandants de véhicules de la colonne lui sont subordonnés pour l’emploi.

354 Après accord préalable ou entente directe avec le commandant, le chef du détachement de commandement répond :

- du déroulement technique-tactique de la marche sur l’axe de conduite,
- de l’établissement de la base de conduite lors des haltes gardées aux emplacements fixés au préalable ou selon la situation par le commandant,
- de la conduite du combat défensif si le détachement de commandement est engagé dans un combat.

355 Le positionnement optimal du détachement de commandement est un compromis permanent par rapport aux critères suivants :

- conduite par l’avant,
- présence et vision dans le secteur principal,
- garantie des liaisons et des portées des appareils de transmission,
- protection et camouflage,
- conditions de travail favorables,
- etc.

356 Le positionnement du détachement de commandement ne répond à aucune règle fixe car, *in fine*, il dépend aussi du tempérament du commandant.

Échelon du commandant

357 L’échelon du commandant qui est une partie du poste de commandement resp. du détachement de commandement, doit être aussi réduit que possible et doit, dans le cadre de la conduite, permettre au commandant de quitter le poste de commandement afin :

- d’établir le contact direct avec les commandants subordonnés,
- de se faire une idée personnelle du secteur d’engagement et de la troupe,
- de démontrer la communauté de destin du commandant et de sa troupe.

5.2.4 Déplacement d’installations de conduite

358 Le déplacement du Quartier général / poste de commandement doit pouvoir être opéré si possible sans ou avec une interruption minimale de l’activité de l’état-major. Il importe de garantir, même de manière réduite, la conduite et le pilotage de l’action pendant le mouvement. Une attention particulière sera vouée aux liaisons et au changement de la conduite.

359 Pour cette raison, le déplacement d'équipements de conduite doit faire l'objet d'une appréciation de situation minutieuse et répondre aux critères suivants :

- besoin de conduite actuel,
- menace concrète,
- disponibilité des moyens d'aide au commandement,
- intention du commandant.

360 On distingue les trois **variantes de déplacement** principales suivantes :

- ancien QG ⇒ détachement de cdmt ⇒ ancien QG,
- ancien QG ⇒ nouveau QG,
- ancien QG ⇒ détachement de cdmt ⇒ nouveau QG.

361 Par changement de conduite, on entend la remise de la responsabilité de la conduite d'un emplacement de conduite à l'emplacement suivant. Il s'effectue de manière ordonnée et si possible selon un plan horaire défini.

362 L'éventuelle interruption (technique) de la conduite doit être aussi brève que possible ; pour des raisons de mise à niveau réciproque de l'information entre les emplacements de conduite précédant et suivant, on ne peut toutefois pas l'exclure totalement.

5.3 Moyens de conduite

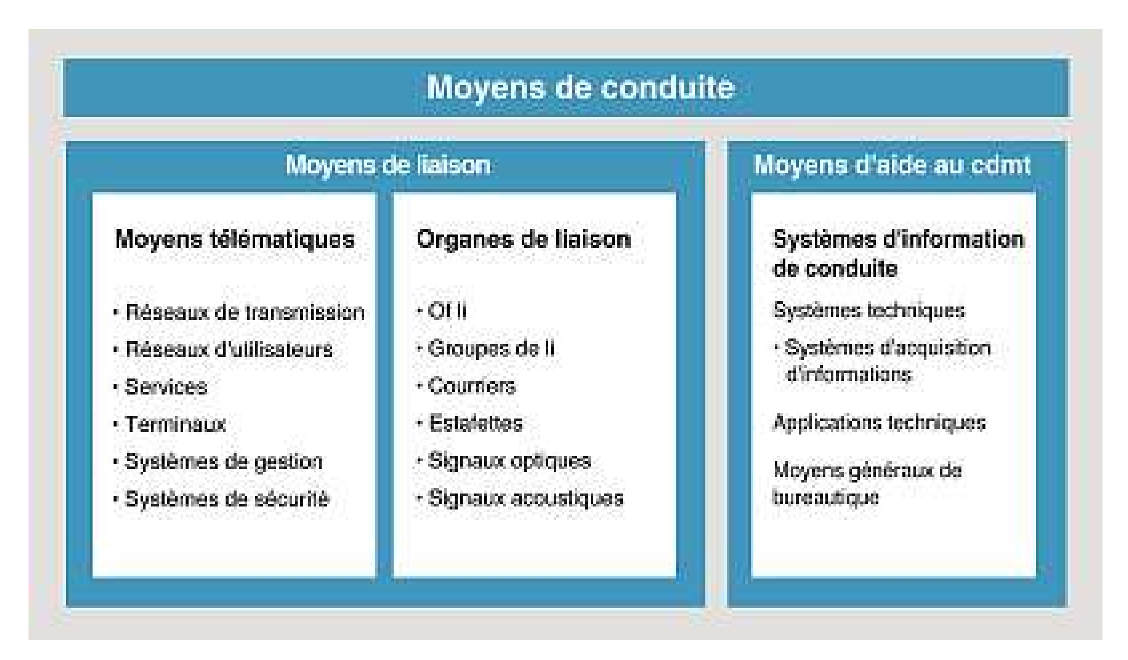


Figure 32 : Moyens de conduite (extrait de la figure 29)

5.3.1 Introduction

363 Les moyens de conduite doivent appuyer les processus de conduite de l'action de manière optimale en tenant compte de l'organisation de la conduite et de l'infrastructure de conduite disponible.

5.3.2 Moyens de liaison

364 Le terme de moyens de liaison comprend les deux domaines suivants :

- les moyens de télématique,
- les organes de liaison.

Moyens de télématique

365 La mission principale de l'aide au commandement est de garantir la capacité de conduite des commandants et des états-majors dans toutes les situations. A cet effet et pour garantir le libre flux de l'information, il importe de disposer de moyens de télématique propres à l'armée, performants et sécurisés. Toutefois, toutes les ressources commerciales et disponibles dans le cadre de l'engagement en cours doivent être utilisées parallèlement.

Organes de liaison

366 Les **officiers de liaison** ont pour tâche :

- de faciliter et d'assurer l'échange permanent d'informations entre les états-majors,
- d'accompagner une formation durant une action et de rendre compte de l'évolution de la situation,
- d'assurer l'échange d'informations entre commandants lorsque ce n'est pas possible par contact personnel, par écrit ou par télécommunication.

367 Des **groupes de liaison** sont, selon les besoins, envoyés d'un état-major à un autre état-major, de niveau égal, supérieur ou inférieur, ainsi qu'auprès d'instances militaires ou civiles. Leurs compétences doivent être fixées par le commandant.

368 Les groupes de liaison peuvent :

- être affectés à des tâches identiques à celles des officiers de liaison,
- être également engagés dans l'état-major du commandant supérieur pour coopérer à l'élaboration de la décision concernant une opération à laquelle leur formation prend part ; ils doivent par conséquent :
  - connaître le potentiel de combat de leurs troupes, leur doctrine d'emploi ainsi que la situation prévalant et les plans d'action de leur formation,
  - être familiarisés avec les intentions et la manière de penser de leur commandant,
- au besoin, être équipés de moyens de télécommunication.

369 Les **courriers et estafettes** transmettent les ordres et rapports qui ne peuvent ou ne doivent pas être acheminés par un autre moyen.

5.3.3 Moyens d'aide au commandement

370 Les **moyens d'aide au commandement** comprennent des systèmes d'information de conduite, des systèmes techniques (y. c. des systèmes d'acquisition de l'information), des applications techniques et des moyens généraux de bureautique.

371 Les **systèmes d'information de conduite** (SIC) comprennent des moyens et procédés destinés à appuyer le commandant dans son activité de conduite, à travers son état-major, afin de faciliter ses décisions à temps et de manière judicieuse.

372 Les **systèmes techniques** servent à appuyer la conduite des moyens (p. ex. l'engagement des armes)

373 Les **systèmes d'acquisition d'information** sont une forme particulière des systèmes techniques. Leur but primaire est toutefois d'acquérir des informations et non de conduire les armes.

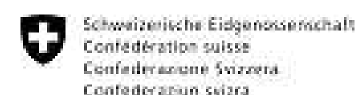
374 Les **applications techniques** sont des applications spécifiques à un service technique. Elles sont installées sur des moyens généraux de bureautique, sur des systèmes de conduite de l'information ou sur des systèmes techniques.

375 Les **moyens généraux de bureautique** comprennent des moyens et des procédés servant à produire, à élaborer, à échanger et à gérer des documents dans le seul cadre de l'application bureautique.

Appendice 1: Processus de conduite possibles



Appendice 2 : Exemple de schéma d'ordre Formation d'engagement br



CLASSIFICATION

Cdt formation d'engagement ... PC, ...

«NOM DE COUVERTURE»

Ordre d'engagement

CN 1 : 50 000, feuilles ...
Valable dès le ...

Bases
Enumération des documents / ordres qui ont déclenché la planification de l'action ou ont une influence sur elle.

1 Orientation

Informations que le commandant chargé de l'exécution obtient du commandement supérieur. Si l'un des chiffres énumérés ci-après n'est pas utilisé ou s'il n'est pas pertinent, on y apportera la mention «vide à dessein» resp. on l'adaptera en conséquence.

1.1 Etat final recherché du commandement supérieur

Etat final recherché du commandement supérieur (voir chapitre 3.3.4).

1.2 Objectifs opératifs du commandement supérieur

Objectifs opératifs devant être atteints resp. appuyés par cette action.

1.3 Centres de gravité du commandement supérieur

Décrit les centres de gravité que le commandement supérieur a définis pour lui (voir chapitre 3.3.5).

1.3.1 Points décisifs du commandement supérieur

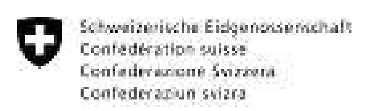
Décrit les points décisifs que le commandement supérieur a définis pour lui (voir chapitre 3.3.6).

1.3.2 Points névralgiques du commandement supérieur

Décrit les points névralgiques que le commandement supérieur a définis pour lui (voir chapitre 3.3.7).

1.4 Facteurs de succès du commandement supérieur

Décrit les conditions qui doivent être créées pour atteindre les objectifs, telles que le commandement supérieur les a définies pour lui.



CLASSIFICATION

1.5 Analyse des possibilités adverses

Résumé général des possibilités adverses. Leur élaboration fait l'objet d'une collaboration préalable avec le commandement supérieur ; elles constituent la base de la planification de l'action (voir chi 160-165).

1.5.1 Possibilité adverse la plus dangereuse

Possibilité susceptible de compromettre, dans l'immédiat et durablement, l'exécution de la propre mission.

1.5.2 Autres possibilités adverses

Possibilités adverses distinctes de la possibilité adverse la plus dangereuse, qui peuvent également être envisagées et dont on tient compte dans la planification prévisionnelle (voir chi 165).

1.5.3 Dans tous les cas, l'adversaire peut...

Possibilités de base qui peuvent être appliquées dans chaque action adverse.

1.6 Troupes voisines

Enumération des troupes voisines, à partir du Nord dans le sens inverse des aiguilles de la montre avec mention textuelle de leur mission.

1.7 Mission

EM formation d'engagement
+ *formations subord pour l'emploi*
+ *formations attribuées*
+ *prestations d'appui attribuées*

Mission de la propre formation ; formulation claire
- *de ce qu'il y a à faire,*
- *quand l'action doit avoir lieu,*
- *où l'action doit avoir lieu.*

L'ordre des énoncés peut varier.

2 Exécution

2.1 Hypothèses de planification

Nous partons des hypothèses suivantes :
- ...

Enumération des hypothèses de planification supplémentaires qui ont été retenues au cours de l'analyse de la mission.

2.2 Appréciation du commandant

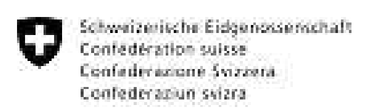
Résumé succinct des affirmations-clé provenant de l'analyse de la mission du commandant (voir chi 148 – 149).

2.2.1 Propre terrain-clé

Désignation du propre terrain-clé (voir chi 150 – 153)

2.2.2 Propres formations-clé / systèmes-clé

Désignation de nos formations-clé / nos systèmes-clé (voir chi 154 – 157).



CLASSIFICATION

2.2.3 Restrictions et servitudes

Description de facteurs complémentaires pouvant influencer l’accomplissement de la mission.

2.2.4 Appréciation du risque

Brève description des risques reconnus et appréciation de leur influence probable sur le succès de l’accomplissement de la mission (voir appendice 6)

2.3 Intention du commandant

Il s’agit de / Je veux

- ...
- ...

Résumé de l’intention du commandant. Il met en exergue le déroulement et l’objectif de l’action et revêt une influence décisive sur l’action des commandants subordonnés.

2.3.1 Terrain-clé adverse

Désignation du terrain-clé adverse (voir chi 150 – 153)

2.3.2 Formations-clé / systèmes-clé adverses

Désignation des formations-clé / des systèmes-clé adverses (voir chi 154 – 157)

2.3.3 Etat final recherché

Propre état final recherché (voir chapitre 3.3.4).

2.3.4 Propres facteurs de succès

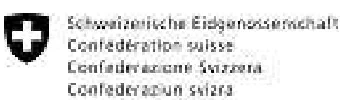
Conditions devant être créées par la propre formation afin d’atteindre l’état final militaire recherché.

2.4 Déroulement de l’action

L’action est conduite en X phases :

1. ...
2. ...

Description de l’action en phases. Les indications détaillées figurent dans la matrice de synchronisation (voir chi 193-196).



CLASSIFICATION

3 Missions

3.1 ... Bat ...

- *formations nouvellement subord à un autre cdmt*

+ *formations subord pour l'emploi*
+ *formations attribuées*
+ *prestations d'appui attribuées*

Formulation claire de ce qui doit être fait :

- *Quoi,*
- *Quand,*
- *Où.*

La matrice de synchronisation renseigne quant au déroulement dans le temps et quant à la coordination.

4 Dispositions particulières

4.1 Mesures de coordination

Si nécessaire. Directives destinées à des commandants qui ne sont pas subordonnés directement mais dont les actions peuvent être influencées par la nôtre ou qui influencent notre action. Enumération des actions / concepts influencés directement ou indirectement.

4.2 Priorités du Rens

Enumération des priorités du renseignement telles que le commandant les a fixées et qu'il considère comme décisives pour l'action. Elles comprennent des renseignements tant sur l'adversaire que sur les propres troupes.

4.3 Appui au combat

4.3.1 Artillerie

4.3.2 Défense sol-air

4.3.3 Génie

4.4 Appui à l'engagement (logistique)

4.4.1 Généralités

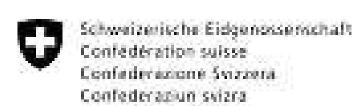
4.4.2 Ravitaillement et évacuation

4.4.3 Maintenance

4.4.4 Sanitaire

4.4.5 Circulation et transport

4.4.6 Infrastructure



CLASSIFICATION

4.5 Coopération avec les Forces aériennes

4.6 Service territorial

4.7 Information et communication

5 Aide au commandement

5.1 Emplacements / Equipements de conduite

5.2 Liaisons

5.3 Etat de préparation télématique

Cdt formation d’engagement...

....

Annexes
1. Concept d’engagement spatio-temporel
2. Matrice de synchronisation
3. Articulation d’engagement
4. ...

Enumération de toutes les annexes nécessaires à l’exécution de l’action (peut être étendue ad libitum)

Distributeur
Enumération des destinataires de l’ordre et de ses annexes. Cela peut être fait soit par énumération soit par une feuille de distribution séparée.
Les destinataires subordonnés directement figurent sous «Va à», tous les autres sous «pour info à». L’ordre d’énumération se fait en fonction de l’organisation de l’armée.

Appendice 3 : Exemple de schéma d'ordre Formation d'engagement bat

Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Armée suisse

CLASSIFICATION

Cdt ... PC, ...

«NOM DE COUVERTURE»

Ordre d'engagement

CN 1 : 50 000, feuilles ...
Valable dès ...

1 Orientation

1.1 Possibilités adverses

1.1.1 Possibilité adverse la plus dangereuse

1.1.2 Autres possibilités

1.1.3 Dans tous les cas

1.1.4 Points décisifs adverses

1.2 Mission

1.2.1 Propre bataillon

- ...
- ...
- ...

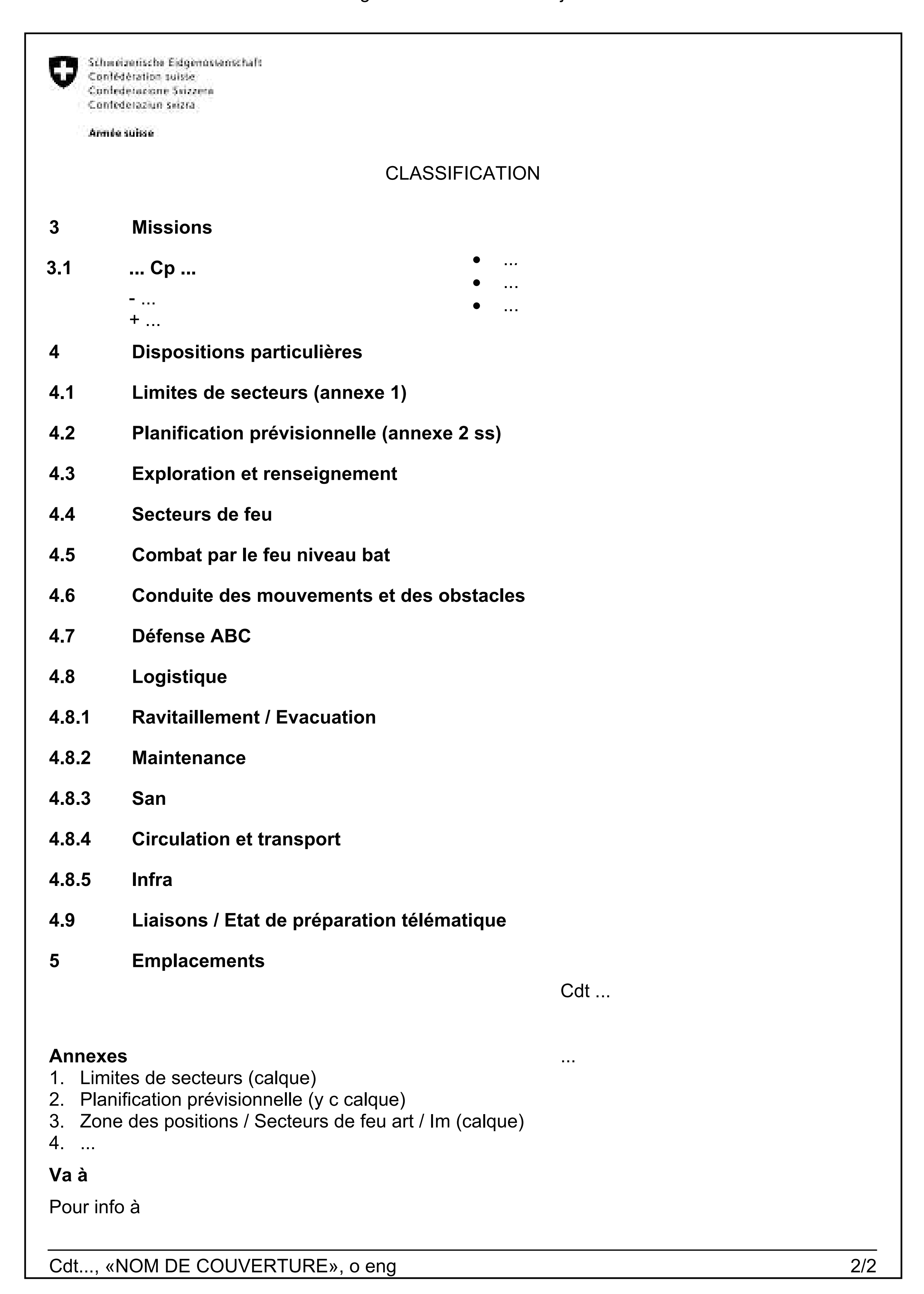
\- *formation nouvellement subord à un autre cdmt*
\+ *formations subord pour l'emploi*
\+ *formations attribuées*
\+ *prestations d'appui attribuées*

1.3 Troupes voisines

2 Intention

Je veux

- ...
- ...



CLASSIFICATION

3 Missions

3.1 ... Cp ...

- ...
+ ...

- ...
- ...
- ...

4 Dispositions particulières

4.1 Limites de secteurs (annexe 1)

4.2 Planification prévisionnelle (annexe 2 ss)

4.3 Exploration et renseignement

4.4 Secteurs de feu

4.5 Combat par le feu niveau bat

4.6 Conduite des mouvements et des obstacles

4.7 Défense ABC

4.8 Logistique

4.8.1 Ravitaillement / Evacuation

4.8.2 Maintenance

4.8.3 San

4.8.4 Circulation et transport

4.8.5 Infra

4.9 Liaisons / Etat de préparation télématique

5 Emplacements

Cdt ...

...

Annexes

1. Limites de secteurs (calque)
2. Planification prévisionnelle (y c calque)
3. Zone des positions / Secteurs de feu art / Im (calque)
4. ...

Va à

Pour info à

Cdt..., «NOM DE COUVERTURE», o eng 2/2

Appendice 4: Exemple matrice de synchronisation fo eng br

Mission

EM formation d'engagement ...
+ formation subord pour l'emploi
+ formation attribuée
+ prestations d'appui attribuées

- Détruit l'adv dans le secteur de combat «ZENITH».
- Se tient prêt pour des actions subséquentes.

Missions de la formation (Quoi, Quand, Où).

Intention du cdt

Il s'agit de / je veux
- avec le bat expl...
- avec les 2 bat gren chars dans une action préalable...
- ...

Intention résumée du cdt. Elle doit expliquer le déroulement et le but de l'action.

Déroulement de l'action

L'action se déroule en 5 phases :
1. Expl + contrôle de l'espace aérien...
2. Action préalable : sûreté de la base atq et du flanc dr..., approche du gros
3. Atq bat chars + sûreté du flanc dr...
4. Anéantir l'adv + protection des flancs...
5. Rétablissement disp op + se tenir prêt pour une action subséquente...

Représentation de l'action en phases. Les détails pour chacune des missions se trouvent ci-dessous.

Représentation graphique

	Phase	0		1			2			3				4	5
	Séquence			1.1	1.2	1.3	2.1	2.2		3.1		3.2			
	Temps (estimé)	H-7	H-6	H-5	H-4	H-3	H-2	H-1	H	H+1	H+2	H+3	H+4	H+5	H+6
	Adversaire			expl jusqu au sect att, Feu art + FA, pousse dans sect voisin			Effort princ sect eng, actions préalables, Feu art + FA, base de départ dans sect voisin			Atq dans sect eng				Repli, contre-atq, dégager	
Moyens	**Fo**														
Aide cdmt / expl	Bat aide cdmt A	Assurer capacité cond, sect attente			Assurer capacité cond-exploit PC mobile, COMINT, EJ										
	Bat expl B	Sect att	DPM(+)	expl + user sect att- base dép	expl + user sect att- base dép, base dép- base atq + flanc dr	expl + user base dép- base atq + flanc dr	expl + user base atq obj inter			Expl + user objectifs intermédiaires et objectifs d'atq		Expl+ user obj d'atq(+)		Explorer sect action subséquente, prép à l'eng	
Moyens de cbt	Bat chars C	Sect att					DPM(+)	Approche base départ	Approche base atq	Atq obj intermédiaires		Atq objectifs d'atq		Prép à l'eng	
	Bat chars D	Sect att					DPM(+)	Approche base départ	Approche base atq	Atq obj intermédiaires		Atq objectifs d'atq		Prép à l'eng	
	Bat gren chars E	Sect att			DPM(+)	Approche base départ	Approche base atq	Prendre et assurer base d'atq		Réserve (appui) de la base d'atq		Poussée vers obj atq, Réserve (appui atq)		Réserve, préparation pour actions subséquentes	
	Bat gren chars F	Sect att			DPM(+)	Approche base départ	Prendre et assurer flanc droit			Assurer flanc droit entre base départ et base d'atq		Assurer flanc droit entre base atq et obj inter		Assurer flanc droit entre obj inter et obj d'atq	
Moyens d'appui au cbt	Gr art G + H	Sect att		DPM(+)	Dépl zo pos	Appui feu bat gren chars E + F				Appui feu bat chars C + D				Anéantir obj (+) atq adv	Prép à l'eng
	Bat sap chars I	Sect att	DPM(+)	Assurer la mobilité (effort princ expl, art, bat gren chars)						Assurer la mobilité (effort princ expl, art, bat chars)					
	Gr L eg DCA (AD) / FA	Contrôle de l'espace aérien (au minimum situation aérienne avantageuse)													
Log	Bat log mob K	Appui log													
Part	Div, A			Appui aide au cdmt, expl, FA, art, G											

Appendice 5 : Jeu de guerre (international: Wargaming) resp. analyse des variantes d'action

Objectifs du jeu de guerre

Le jeu de guerre permet d'identifier quelle variante d'action (international: Course Of Action = COA) permet d'accomplir la mission au mieux, avec un minimum de pertes et en se positionnant le plus favorablement possible pour de futures actions. Cette analyse livre des indications au commandant et à son état-major afin :

- de déterminer comment maximiser la valeur opérationnelle des propres moyens face à l'adversaire, tout en protégeant ses propres forces ainsi que les forces amies et en minimisant les dommages collatéraux,
- d'avoir une vision aussi réaliste que possible du déroulement effectif de l'action,
- d'anticiper l'évolution possible de la situation,
- de déterminer les conditions ainsi que les ressources nécessaires en vue du succès,
- de fixer l'heure et le lieu idéaux pour engager les forces,
- de concentrer les organes de recherche de renseignements sur l'état final recherché, les forces et les faiblesses de l'adversaire, ses centres de gravité, points décisifs et névralgiques,
- de déterminer les besoins de coordination permettant la synchronisation de l'action,
- d'identifier quelle variante d'action est la plus souple.

Principes du jeu de guerre

Le jeu de guerre doit être préparé dans son intégralité. Les responsabilités doivent être établies clairement. On visualisera les différentes phases de l'action. Tout en tenant compte des facteurs de la conduite opérative, chacune des phases de l'action est représentée en détail tout au long d'un processus itératif comprenant l'action, la réaction et la contre-action. L'analyse met en évidence les points critiques et permet de diminuer les frictions.

Le discernement sur le plan tactique et l'expérience personnelle des participants sont importants. Les règles générales qui les concernent sont :

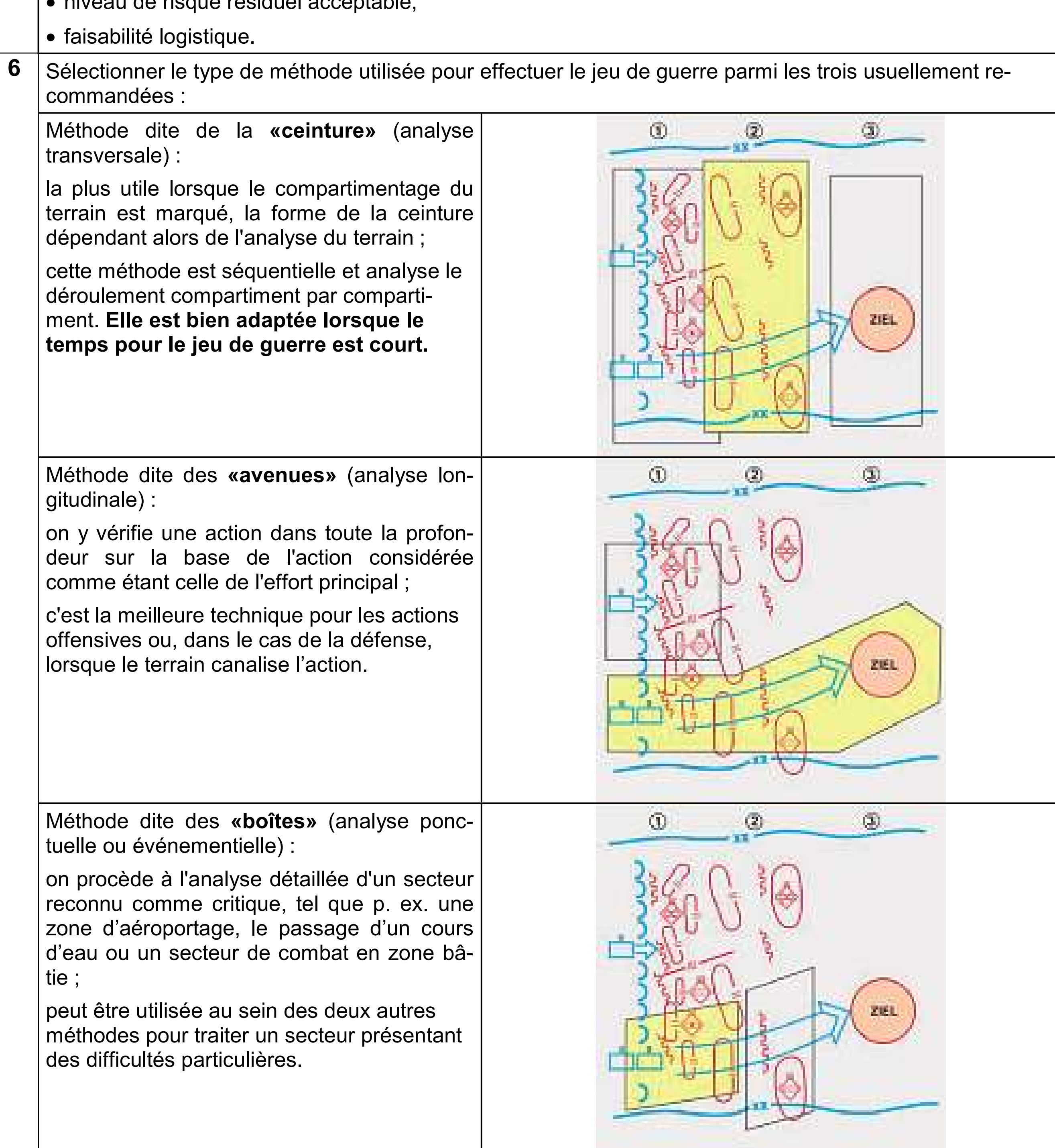
- le parti qui attaque commence
- de rester objectif et concret et ne pas se laisser influencer par des facteurs extérieurs ou intérieurs,
- de consigner scrupuleusement tous les avantages et inconvénients,
- de s'assurer de la faisabilité de la variante d'action,
- d'éviter les conclusions hâtives.

En général, les responsabilités sont réparties de la manière suivante :

- le **chef d'état-major** coordonne les travaux.
- le **A/G/S1**
  - analyse les effets des pertes sur le personnel et
  - explique comment l'appui du combat et la logistique peuvent appuyer le personnel.

- le **A/G/S2**
  - joue le rôle de l'adversaire,
  - exécute les réactions adverses en fonction des actions bleues et projette les pertes adverses,
  - enregistre toutes les actions et contre-actions adverses, ses forces et faiblesses,
  - cherche à accomplir sa mission afin que les variantes d’action soient analysées jusque dans leurs ultimes conséquences,
  - participe, dans la phase consécutive de la formulation des conséquences du jeu de guerre, à la désignation des objectifs (international : targeting).
- le **A/G/S3**
  - joue le rôle des propres troupes,
  - répond de la méthode choisie par l'état-major pour le jeu de guerre,
  - s'assure que toutes les variantes d’action soient traitées ; il en enregistre tous les aspects positifs et négatifs.
- le **A/G/S4**
  - détermine la faisabilité des variantes d’action, en souligne les points critiques et optimise l’engagement des ressources,
  - élabore et teste la faisabilité de toutes les prestations logistiques dans l’espace et le temps,
  - identifie les frictions et fait les propositions nécessaires pour les éliminer.

Etapes du jeu de guerre

1	Préparation de tous les instruments / documents et du matériel nécessaires.	
2	Etablissement de tous les moyens des propres forces en tenant compte de leurs servitudes. Cette liste reste la même pour l'analyse de toutes les variantes d'action testées.	
3	Ordonner toutes les hypothèses de travail.	
4	Détermination de tous les événements critiques et points nécessitant une décision. Plus le temps disponible est court, plus on se limite à l'essentiel.	
5	Détermination des critères d'évaluation (à l'origine autant du succès que de l'échec) comme p. ex. : • principes de la conduite du combat, • bases doctrinales pour le type d'action à réaliser, • directives et lignes directrices du commandant, • niveau de risque résiduel acceptable, • faisabilité logistique.	
6	Sélectionner le type de méthode utilisée pour effectuer le jeu de guerre parmi les trois usuellement recommandées :	
	Méthode dite de la **«ceinture»** (analyse transversale) : la plus utile lorsque le compartimentage du terrain est marqué, la forme de la ceinture dépendant alors de l'analyse du terrain ; cette méthode est séquentielle et analyse le déroulement compartiment par compartiment. **Elle est bien adaptée lorsque le temps pour le jeu de guerre est court.**	
	Méthode dite des **«avenues»** (analyse longitudinale) : on y vérifie une action dans toute la profondeur sur la base de l'action considérée comme étant celle de l'effort principal ; c'est la meilleure technique pour les actions offensives ou, dans le cas de la défense, lorsque le terrain canalise l'action.	
	Méthode dite des **«boîtes»** (analyse ponctuelle ou événementielle) : on procède à l'analyse détaillée d'un secteur reconnu comme critique, tel que p. ex. une zone d'aéroportage, le passage d'un cours d'eau ou un secteur de combat en zone bâtie ; peut être utilisée au sein des deux autres méthodes pour traiter un secteur présentant des difficultés particulières.	

7	Sélectionner une **méthode pour enregistrer** et reproduire les résultats. Cet enregistrement aidera ensuite l'état-major à sérier les activités et à les synchroniser ; plus tard, à analyser les variantes d'action sur la base de leurs forces et faiblesses et à préparer les plans et les ordres ainsi que, finalement, les documents pour la conduite. Deux méthodes principales existent pour ce faire (le degré de détail dépend du temps disponible) : • **La matrice de synchronisation** (voir chi 193-196). Cette méthode permet la synchronisation dans l'espace et dans le temps en relation avec la variante d'action de l'adversaire. Elle a l'avantage de pouvoir être représentée sous forme d'un graphique de décision. La représentation tabulaire permet d'ajouter les éléments jugés nécessaires. • **Les notes illustrées** Il s'agit de notes brèves concernant des emplacements ou des tâches / événements critiques faisant référence à des lieux précis ou des secteurs sur la carte. Chaque événement ou point critique a un numéro de référence ou une séquence de numéros pour regrouper des actions liées entre elles.

	Evénement critique								
Numéro de séquence	Action	Réaction	Contre-action	Eléments	Temps	Point décisif	BPR du cdt	Mesure de contrôle	Remarque

8	Réaliser le **jeu de guerre** Il s'agit un cycle : • d'actions (de celui qui prend l'initiative), • de réactions (de l'autre parti) et • de contre-actions (action contre la réaction). Chaque action est répertoriée. Tout ce qui est envisageable doit être testé. Le **jeu de guerre** permet : • d'affiner les variantes d'action, • d'identifier les éléments-clés (poste de cbt, besoins en C^2, etc.), • d'accorder l'appui au combat et le feu, • de vérifier les prestations logistiques, • d'estimer les temps et les pertes, • de développer la matrice de synchronisation qui sert à conduire l'action.

Appendice 6 : La gestion des risques (international : Risk Management)

La gestion des risques fait partie intégrante de la prise de décision militaire. Lors de l'évaluation des risques liés à l'action, le commandant et son état-major doivent prendre en compte deux types de risques : le risque tactique et le risque d'accident.

La terminologie en matière de gestion des risques

- **Danger :** Situation réelle ou potentielle pouvant causer des blessures, la maladie ou la mort de personnes ou d'animaux, des dommages ou la perte de l'équipement resp. l'échec de la mission.
- **Condition :** Degré de l'état de préparation du personnel et de l'équipement, par rapport à l'environnement opérationnel et pendant la planification, la préparation et l'exécution de la mission. Un état de préparation inadéquat engendre des erreurs humaines, des défaillances du matériel et un manque de précaution par rapport à l'environnement ; le tout pouvant entraîner des accidents, des pertes (dont le «friendly fire») ou porter préjudice à l'accomplissement de la mission.
- **Probabilité d'occurrence :** Chiffre compris entre 0 (l'événement ne peut pas avoir lieu) et 1 (l'événement aura lieu) décrivant les chances de l'occurrence de l'événement.
- **Risque :** Résultat de la multiplication de la probabilité d'occurrence par les conséquences. Ainsi, un événement très peu probable mais susceptible d'entraîner des conséquences très importantes peut représenter un risque supérieur à un événement probable mais aux conséquences très limitées.
- **Exposition :** Fréquence et / ou durée où le personnel et les équipements sont exposés à un danger.
- **Gravité :** Degré de blessure ou de dommage matériel ou d'autres facteurs d'altération de la mission (p. ex. perte de la valeur combative, avantage concédé à l'adversaire) qui pourraient résulter de l'exposition à un danger.
- **Contrôles :** Vérification des mesures prises pour éliminer un danger ou en réduire les risques.
- **Gestion des risques :** Identification et évaluation des dangers (les deux premiers pas du processus de gestion des risques).
- **Risque résiduel :** Degré de risque subsistant après que les mesures de contrôle aient été mise en place pour un danger donné; cela implique que ce risque ne soit plus réductible ou qu'il ait été ramené à un niveau acceptable.

Le risque tactique

Le risque tactique est caractérisé par les dangers inhérents à la présence de l'adversaire sur le champ de bataille. Les conséquences du risque tactique peuvent revêtir deux formes :

- **forme passive :** Risque, **accepté** par le commandant, où l'adversaire mène effectivement une action dans un compartiment de terrain précis.
- **forme active :** Risque que le commandant encourt **en toute connaissance de cause** en déclenchant une action comprenant le risque de l'échec, afin de gagner un avantage.

Le commandant est seul responsable de savoir où il veut prendre des risques.

Le risque d'accident

Le risque d'accident inclut tous les risques non tactiques susceptibles de mettre en danger l'action, indépendamment des actions de l'adversaire. Il s'agit notamment d'activités dangereuses dues à du personnel insuffisamment qualifié, au manque de discipline de la troupe, à des personnels étrangers, à des défaillances d'équipements ou à des équipements

insuffisamment préparés ou entretenus ainsi qu'à des conditions environnementales (routes gelées, brouillard diminuant la visibilité, etc).

L'appréciation des risques d'accident relève de la compétence tant du commandant que de son état-major. Tous les membres de l'état-major recherchent en permanence les risques liés à leur domaine de compétences respectif et proposent les mesures adéquates de réduction.

L'évaluation des dangers

Le risque tactique et le risque d'accident peuvent être diamétralement opposés. Le commandant pourrait, par exemple, accepter un risque accidentel élevé afin de réduire un risque tactique.
Bien que, d'un cas à l'autre, la nature des risques soit différente, le processus d'évaluation est toujours identique. La gestion des risques doit devenir un processus de réflexion :

- identifier et évaluer les dangers,
- développer des mesures de réduction,
- décider si l'avantage escompté justifie le risque,
- exécuter les mesures de réduction, les surveiller et les conduire.

	Identifier les dangers	Evaluer les dangers	Dév mesures prise décision	Implémenter les mesures	Superviser évaluer
Appréhension du problème	X				
Appréciation de la situation	X	X			
Développement des COA	X	X	X		
Wargaming	X	X	X		
Rédaction du concept			X		
Développement des plans			X	X	
Rédaction des ordres				X	
Donnée d'ordres				X	X
Action					X

Domaine d'application de la gestion des risques

Étapes de la gestion des risques

La gestion des risques consiste à identifier et contrôler les dangers de manière à protéger la formation et à accroître ses chances de succès. Le cdt est responsable de la conduite tandis que l'état-major répond de l'application.

1	**Identifier les dangers**	
	Prendre en compte tous les aspects courants et futurs (selon les facteurs de l’appréciation de la situation).Tous les moyens possibles doivent être engagés pour l'identification (exploration, expériences, normes de sécurité, passé de la formation notamment en matière d'accident, etc). Les dangers ne pouvant pas être maîtrisés de manière simple et adéquate par la formation ou ses subordonnés et qui de toute évidence vont causer une baisse de la capacité de combat, doivent faire l’objet de la gestion des risques.	
2	**Évaluer les dangers**	
	Évaluer chaque danger séparément et déterminer le risque qui y est lié (probabilité et dommages potentiels).	
3	**Développer les mesures de réduction**	Il s’agit d’évaluer comment l’importance et / ou la probabilité d’occurrence peuvent être réduites.
	Déterminer le risque résiduel	Réévaluer le risque après la définition des mesures et partant de l'hypothèse qu’elles soient efficaces.
	Prendre une décision	Le cdt décide seul si l’on peut accepter le risque résiduel. S’il le juge trop élevé pour poursuivre la mission, soit on prend des mesures supplémentaires, soit on modifie ou on écarte l’action planifiée.
4	**Exécution (implémentation) des mesures**	
	Établir comment est mise en œuvre chacune des mesures et informer la troupe quant à la suite des événements / des actions.	
5	**Superviser la mise en œuvre**	Expliquer comment chaque mesure va être mise en œuvre pour assurer son succès. L'accompagnement des mesures assure leur succès.
	Évaluer les mesures	Le succès des mesures doit être mesuré. Si une mesure n'est pas efficace, il faut en trouver la cause : l’expérience y relative mène à des corrections.

Evaluation du processus

		Type de probabilité d’occurrence				
		Fréquent	Régulier	Occasionnel	Rare	Improbable
Type de conséquence	Catastrophique	E	E	H	H	M
	Critique	E	H	H	M	F
	Marginal	H	M	M	F	F
	Négligeable	M	F	F	F	F

Appréciation des risques

Risque = probabilité d’occurrence X conséquence (résultat fixe du tableau ci-dessus).

- **E = extrêmement haut :** perte de la capacité à remplir la mission.
- **H = haut :** réduction marquée de la capacité à remplir la mission par rapport aux standards de la valeur opérationnelle.
- **M = modéré :** réduction modérée de la capacité à remplir la mission par rapport aux standards de la valeur opérationnelle.
- **F = faible :** peu ou pas d'impact sur l'accomplissement de la mission.

Type de probabilité d'occurrence

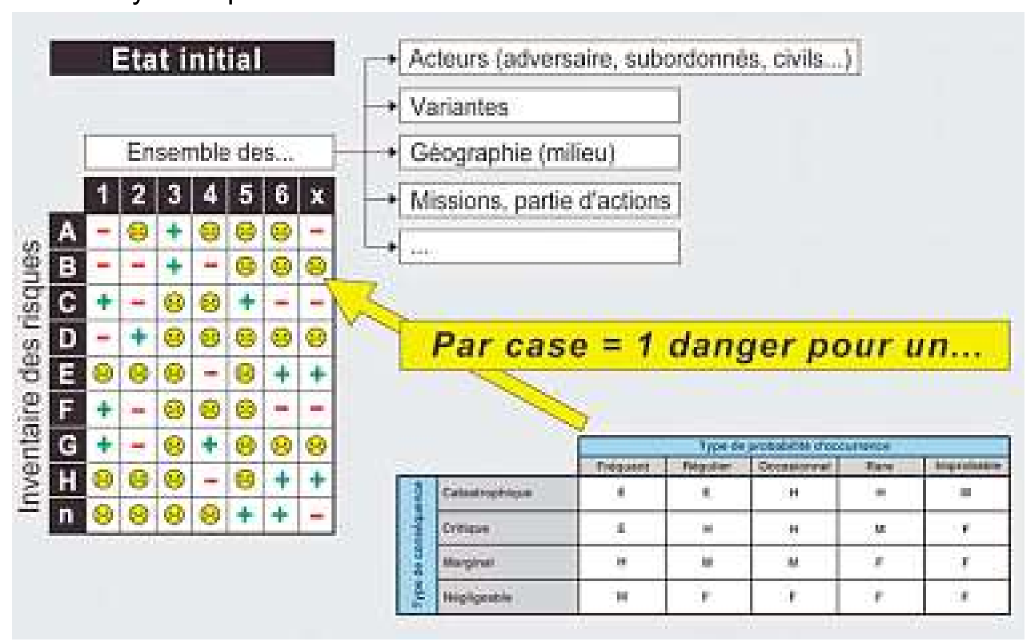
- **Fréquent :** arrive souvent, souvent observé.
- **Régulier :** arrive parfois.
- **Occasionnel :** arrive de manière sporadique.
- **Rare :** peu probable, mais peut arriver.
- **Improbable :** on peut raisonnablement partir du principe que cela ne se produira pas.

Type de conséquence

- **Catastrophique :** mise hors combat totale, pertes totales, dégâts majeurs à la propriété.
- **Critique :** perte de capacité combative importante pendant des mois, dégâts majeurs aux systèmes et à la propriété.
- **Marginal :** mise hors combat de quelques jours, dégâts mineurs aux systèmes et à la propriété.
- **Négligeable :** une réparation légère répare les dégâts aux systèmes.

Synthèse des risques

L'ensemble des risques relevés au cours des 3 premières étapes est représenté dans un tableau synthétique.



Synthèse des risques

Le tableau synthétique met l'inventaire des risques relevés (vertical) en relation avec :

- l'ensemble des acteurs provenant de l'analyse (adversaire, civils...),
- ou l'ensemble des variantes,
- ou l'ensemble des paramètres du milieu,
- ou des parties d'une action,

ou des parties de n'importe quel domaine.

susceptibles de livrer des éléments contribuant à la prise de décision de tous ceux qui sont concernés par ces mesures.

L'exécution des mesures (étape 4) et le controlling (étape 5) sont préparés sur la base de cette synthèse et seront mesurés au cours de l'action.

Appendice 7 : Répertoire des abréviations

A (international)	Air
AAR (international)	After Action Review (processus d’évaluation de l’action)
ABC	Atomique – biologique – chimique
Ads	Appréciation de la situation
Aide cdmt	Aide au commandement
AOD (international)	Air Operations Directive
ATO (international)	Air Tasking Order
C^2 (international)	Commmand and Control (conduite)
C^2W (international)	Command and Control Warfare / Weapons
CcondF	Concept de la conduite du feu
CEG	Concept de l’engagement du génie
CEZU	Combat en zone urbaine
CGE	Conduite de la guerre électronique
CIMIC (international)	Civil Military Cooperation (coopération civile-militaire)
COA (international)	Course of Action (variante d’action)
COFEMO	Coordination des mouvements de l’aviation et des feux de la DCA
COG (international)	Centre of Gravity (centre de gravité)
COMPUSEC (international)	Computer Security
COMSEC (international)	Communication(s) Security
ConcR	Concept S rens
CONOPS (international)	Concept of Operation
Contr accès	Contrôle de l’accès
COP (international)	Contingency Operation(al) Plan (planification prévisionnelle)
DB	Domaine de base d’un état-major
DICA	Droit international des conflits armés
DSA	Défense sol-air
EDC	Enoncé – déduction – conséquences
EM cond A	Etat-major de conduite de l’armée
FETI	Forces – espace – temps – information
FIS	Système de conduite de l’information
FOPART	Forces d’opérations particulières
FRAGO (international)	Fragmentary Order (ordre partiel)
G (international)	Ground forces
IBP (international)	Intelligence Battlefield Preparation
Inst improv cond	Installation improvisée de conduite
J (international)	Joint
LCF	Ligne de coordination des feux
ONG (international NGO)	Organisation non gouvernementale (international : Non Governmental Organization)
OPCON (international)	Operational Control
OPLAN (international)	Operation Plan (plan d’opération)
OPORD (international)	Operation Order (ordre d’engagement ou d’opération)
OPP (international)	Operational Planning Process (processus de planification de l’action)
Rens	Renseignements
RFI (international)	Requirements for Information (demande de renseignements)
ROE (international)	Rules of Engagement (règles d’engagement)
RP	Renseignement particulier
S (international)	Staff (état-major)
Sect rech rens	Secteur de recherche de renseignements
SR	Service de renseignements
SUPLAN (international)	Supporting Plan
TA	Transport aérien
TACON (international)	Tactical Control
TF (international)	Task Force (Formation d’engagement)

TOC (international)	Tactical Operations Center (centre des opérations tactiques)
TRANSEC (international)	Transmission Security
WARNO (international)	Warning Order (ordre préalable)

NSA 292-9593
SAP 2515.0416
Règl 52.054 f